

**LEMBAR
HASIL PENILAIAN SEJAWAT SEBIDANG ATAU PEER REVIEW
KARYA ILMIAH : BUKU**

Judul Buku : PERILAKU ORGANISASIONAL
 Jumlah Penulis : 3 Orang
 Satatus Pengusul :

Identitas Buku : a. Nomor ISBN : 9-786230-225840
 b. Edisi : Pertama
 c. Tahun terbit : 2021
 d. Penerbit : DEEPUBLISH
 e. Alamat Repository PT/Laman Web. : CV. BUDI UTAMA, Jl. Rajawali Gg. Elang 6 No.3, Drono, Sardonoharjo, Kec. Ngaglik, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55581
 f. Jumlah halaman : 414

Kategori Publikasi Karya Ilmiah : Buku Referensi
 Buku (beri ✓ pada kolom yang tepat) Buku Monograf

Hasil Penilaian *Peer Review* :

Komponen Yang Dinilai	Nilai Maksimal Buku		Nilai Akhir Yang Diperoleh
	Referensi <input checked="" type="checkbox"/>	Monograf <input type="checkbox"/>	
a. Kelengkapan unsur isi buku (20%)	8		7
b. Ruang lingkup dan kedalaman pembahasan (30%)	12		10
c. Kecukupan dan kemutahiran data/informasi dan metodologi (30%)	12		10
d. Kelengkapan unsur dan kualitas terbitan/buku (20%)	8		7
Total = (100%)	40		34
Nilai Pengusul =			60% x 34 =
Kontribusi Pengusul 60%	24		20,4

Komentar Peer Review	1. Tentang kelengkapan unsur isi buku..... Unsur isi buku sudah lengkap, ada kata pengantar, konten buku dengan contoh jurnal dan daftar pustaka ada jurnal.
-----------------------------	---

	<p>2. Tentang Ruang lingkup dan kedalaman pembahasan <i>Pembahasan sudah mendalam dengan contoh-contoh hasil penelitian</i></p> <p>3. Tentang kecukupan dan kemutakhiran data/informasi dan metodologi. <i>Sudah cukup mutakhir ada beberapa pustaka lebih dari 10 th terakhir.</i></p> <p>4. Tentang Kelengkapan unsur dan kualitas terbitan/buku. <i>Diterbitkan oleh Deepublish anggota IKAPI</i></p>
--	--

Yogyakarta, 29 Maret 2021

Reviewer 1

(Dr. Puji Lestari, M.Si)

NIK / NIDN : 0525067001
Unit Kerja : FEB UPN "Veteran" Yogyakarta
Jabatan / Pangkat : Lektor Kepala IVa

LEMBAR
HASIL PENILAIAN SEJAWAT SEBIDANG ATAU PEER REVIEW
KARYA ILMIAH : BUKU

Judul Buku : PERILAKU ORGANISASIONAL
 Jumlah Penulis : 3 Orang
 Satatus Pengusul :

Identitas Buku : a. Nomor ISBN : 9-786230-225840
 b. Edisi : Pertama
 c. Tahun terbit : 2021
 d. Penerbit : DEEPUBLISH
 e. Alamat Repository PT/Laman Web. : CV. BUDI UTAMA, Jl. Rajawali Gg. Elang 6 No.3, Drono, Sardonoharjo, Kec. Ngaglik, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55581
 f. Jumlah halaman : 414

Kategori Publikasi Karya Ilmiah : Buku Referensi
 Buku (beri pada kolom yang tepat) Buku Monograf

Hasil Penilaian *Peer Review* :

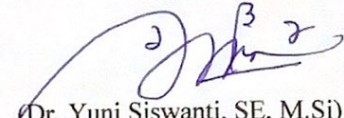
Komponen Yang Dinilai	Nilai Maksimal Buku		Nilai Akhir Yang Diperoleh
	Referensi <input checked="" type="checkbox"/>	Monograf <input type="checkbox"/>	
a. Kelengkapan unsur isi buku (20%)	8		7
b. Ruang lingkup dan kedalaman pembahasan (30%)	12		11
c. Kecukupan dan kemutakhiran data/informasi dan metodologi (30%)	12		10
d. Kelengkapan unsur dan kualitas terbitan/buku (20%)	8		7
Total = (100%)	40		35
Nilai Pengusul =			
Kontribusi Pengusul 60%	24		21

Komentar Peer Review	1. Tentang kelengkapan unsur isi bukula buku cukup lengkap, terdapat kata pengantar, contoh jurnal, & daftar ..pustaka
-----------------------------	--

	<p>.....</p> <p>2. Tentang Ruang lingkup dan kedalaman pembahasan <i>Pembahasan sudah mendalam terdapat contoh penelitian</i></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>3. Tentang kecukupan dan kemutakhiran data/informasi dan metodologi..... <i>data dan informasi cukup mutakhir</i></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>4. Tentang Kelengkapan unsur dan kualitas terbitan/buku..... <i>Revisi De-publish</i></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--	--

Yogyakarta, 29 Maret 2021

Reviewer 2


 (Dr. Yuni Siswanti, SE, M.Si)

NIK/NIDN•: 272069701721

Unit Kerja : FEB UPN "Veteran" Yogyakarta

Jabatan / Pangkat : Lektor Kepala

PERILAKU ORGANISASIONAL

TEORI DAN APLIKASI PENELITIAN

deepublish / publisher

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

PERILAKU ORGANISASIONAL

TEORI DAN APLIKASI PENELITIAN

Dr. Purbudi Wahyuni, M.M.

Diana Anggraini Kusumawati, S.E., M.M.

Dr. Pribadi Widyatmojo, M.Si.

**PERILAKU ORGANISASIONAL
TEORI DAN APLIKASI PENELITIAN**

**Purbudi Wahyuni
Diana Angraini Kusumawati
Pribadi Widyatmojo**

Desain Cover :
Herlambang Rahmadhani

Sumber :
<https://www.shutterstock.com>

Tata Letak :
Titis Yuliyanti

Proofreader :
Haris Ari Susanto

Ukuran :
viii, 414 hlm, Uk: 17.5x25 cm

ISBN :
No ISBN

Cetakan Pertama :
Bulan 2020

Hak Cipta 2020, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2020 by Deepublish Publisher
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT DEEPUBLISH
(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl.Kaliurang Km.9,3 –Yogyakarta 55581

Telp/Faks: (0274) 4533427
Website: www.deepublish.co.id
www.penerbitdeepublish.com
E-mail: cs@deepublish.co.id

Kata Pengantar Penerbit

Membaca adalah sarana ekspresi diri dalam berkomunitas serta untuk terus maju menuju pencerdasan dan pencerahan. Ini menjadi sebuah motivasi dan dorongan bagi kami di Penerbit Deepublish untuk ikut berikhtiar dalam mencerdaskan dan memuliakan umat manusia. Berdasarkan pandangan, sikap dasar, dan tujuan tersebut, maka buku yang berjudul *Perilaku Organisasional Teori dan Aplikasi Penelitian* ini diterbitkan.

Buku ini tersusun dari 10 Bab yang meliputi pokok bahasan mengenai perilaku organisasional, dasar-dasar perilaku individual, sikap dan kepuasan kerja, kepribadian dan tata nilai, persepsi dan pengambilan keputusan, konsep-konsep motivasi, motivasi dari konsep menuju aplikasi, emosi dan suasana hati, dasar-dasar perilaku kelompok, serta cara memahami kerjasama tim. Secara khusus buku ini ditujukan untuk mahasiswa fakultas ekonomi dan bisnis. Namun, selain itu buku ini juga dapat digunakan bagi para pengambil keputusan, para manajer, atau para calon manajemen, yang sedang mencari tambahan referensi tentang pengelolaan karyawan atau anggota dalam suatu organisasi.

Kami mengucapkan terima kasih kepada penulis yang telah memberikan perhatian, kepercayaan, dan kontribusi demi kesempurnaan buku ini. Dan kepada pihak-pihak lainnya yang terus menjadi inspirasi dan memberikan semangat dalam menerbitkan buku yang berkualitas dan bermanfaat. Semoga buku ini dapat memperkaya khazanah dan memberi manfaat bagi para pembaca.

Hormat Kami,

Penerbit Deepublish

Daftar Isi

Kata Pengantar Penerbit	v
Daftar Isi.....	vi
BAB I PERILAKU ORGANISASIONAL	1
Tantangan Bisnis Era Industri 4.0 dan Potensi	
Disrupsi Bisnis dan Ketidakpastian	1
Tantangan Bisnis <i>On Line</i> dan Ketidakpastian	2
Definisi Organisasi	2
Definisi Perilaku Organisasional	3
Definisi dan Tugas Manajer.....	3
Fungsi Manajemen.....	4
Peran Manajemen	5
Keahlian Manajemen	5
Aktivitas Manajerial yang Sukses Versus Aktivitas	
Manajerial yang Efektif	6
Kontribusi Berbagai Bidang Ilmu terhadap Perilaku	
Organisasional	6
Tantangan dan Peluang untuk Perilaku Organisasional	7
Merespon Globalisasi	7
Mengelola Keragaman (<i>Diversity</i>) Tenaga Kerja	8
Meningkatkan Kualitas dan Produktivitas	8
Merespon Kurangnya Tenaga Kerja	9
Meningkatkan Layanan Pelanggan	9
Menstimulasi Inovasi dan Perubahan	10
Bekerja dalam Organisasi Berjaringan (secara <i>On</i>	
<i>Line</i>).....	10
Membantu Karyawan Menyeimbangkan Konflik	
Kerja-Hidup (<i>Person-Job Fit</i>)	11
Meningkatkan Perilaku Beretika.....	11
Keterikatan Karyawan (<i>Job Embeddedness</i>) dengan	
Pekerjaan dan Organisasinya	12
Organizational Citizenship Behavior atau Perilaku	
Kewargaorganisasian	13

BAB II	DASAR-DASAR PERILAKU INDIVIDUAL.....	81
	A. Kecerdasan.....	81
	B. Karakteristik – Karakteristik Biografis	83
	C. Pembelajaran.....	86
	D. Pembentukan: Alat Manajerial.....	86
BAB III	SIKAP DAN KEPUASAN KERJA.....	110
	A. Sikap (<i>Attitude</i>).....	110
	B. Kepuasan Kerja.....	112
BAB IV	KEPRIBADIAN (<i>PERSONALITY</i>) DAN TATA NILAI (<i>VALUE</i>).....	151
	A. Kepribadian (<i>Personality</i>).....	151
	C. <i>Value</i> (Tata Nilai).....	155
BAB V	PERSEPSI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN INDIVIDU.....	194
	1. Arti Pentingnya Persepsi.....	194
	2. Persepsi Orang Membuat Penilaian atas Orang Lain yang Mendasarkan pada Beberapa Pendekatan Teori	194
	3. Hubungan antara Persepsi dan Pengambilan Keputusan Individual	195
	4. Pengambilan Keputusan dalam Organisasi	196
	5. Rasionalitas terbatas.....	196
	6. Intuisi	197
	7. Bias dan Kesalahan Umum dalam Pengambilan Keputusan	197
	8. Pengaruh dalam Pengambilan Keputusan : Perbedaan Individu dan Batasan Organisasi	197
	9. Organisasional	198
	10. Etika dan Pengambilan Keputusan.....	199
BAB VI	KONSEP-KONSEP MOTIVASI	232
	A. Teori-Teori Motivasi.....	232
	D. Teori-Teori Motivasi Kontemporer.....	234
	E. Mengintegrasikan Teori-Teori Motivasi Kontemporer	238
BAB VII	MOTIVASI DARI KONSEP MENUJU APLIKASI.....	255

	A. Model Karakteristik Pekerjaan; Motivasi Melalui Desain Pekerjaan.....	255
	B. Keterlibatan Karyawan (<i>Employee Involment</i>)	258
	C. Reward untuk Memotivasi Karyawan.....	259
	D. Ringkasan dan Implikasi dalam Organisasi	261
BAB VIII	EMOSI DAN SUASANA HATI	274
	Aplikasi- Aplikasi Perilaku Organisasional terhadap Emosi dan Suasana Hati	279
BAB IX	DASAR-DASAR PERILAKU KELOMPOK.....	305
	A. Mengapa Manager harus Mempelajari dan Memahami Perilaku Kelompok	305
	B. Definisi Kelompok.....	307
	C. Tahap – Tahap Perkembangan Kelompok	309
	D. Struktur dan Perilaku dalam Kelompok.....	311
	E. Konsep Dasar tentang Tim Kerja	312
	F. Anteseden Dukungan Rekan atau Dukungan Kelompok.....	320
BAB X	MEMAHAMI KERJASAMA TIM.....	342
	A. Pentingnya Mempelajari Kerjasama Tim.....	342
	B. Klasifikasi Tim Kerja.....	342
	C. Tim Kerja Berdasarkan Konteks	343
	D. Komposisi Tim Kerja.....	344
	E. Proses Tim Kerja yang Efektif.....	345
	F. Mengubah Individu menjadi Pemain Tim.....	346

PERILAKU ORGANISASIONAL

Tantangan Bisnis Era Industri 4.0 dan Potensi Disrupsi Bisnis dan Ketidakpastian

Dunia bisnis menuntut para pelaku bisnis memberikan pelayanan optimal, semua kebijakan harus berdasarkan perilaku profesional. Para pelaku bisnis harus bekerja sesuai kompetensi masing-masing dan berorientasi pada keselamatan bagi pengguna jasa. Kajian mengenai bisnis, tidak lepas dari tren atau kecenderungan untuk berubah, karena manusia hidup terus menuntut perubahan. Perubahan bisa berdampak positif maupun negatif, bagi karyawan profesional dan bagi seluruh manusia. Kecepatan penyebaran informasi berdampak positif bagi pelaku bisnis yang menjaga nama baik dan kepercayaan. Bagi pelaku bisnis yang curang akan menerima imbas kehilangan peminat dan pelanggan, yang berujung kebangkrutan.

Pelaku bisnis harus selalu memperhatikan dan memperhitungkan situasi ketidakpastian. Situasi ketidakpastian adalah situasi yang tidak menentu, situasi ini menyulitkan pelaku bisnis tidak mampu memprediksi hasil dari keputusan bisnis. Contoh situasi ketidakpastian ini, adalah wabah COVID-19 (Corona), yang tidak pernah disangka mampu melumpuhkan perekonomian dunia. Kondisi perekonomian seperti ini disebut dengan istilah disrupsi atau *disruption*. Secara deskripsi situasi bisnis adalah sebuah perubahan mendasar. Kondisi disrupsi ini terjadi pada saat kita sudah memasuki Era Industri 4.0.

Era bisnis pada saat wabah itu, memaksa manusia mengubah perilaku atau kebiasaan berinteraksi, yaitu dari konsep interaksi tatap muka langsung (*face to face*), menjadi interaksi dalam dunia maya. Kondisi disrupstif akibat wabah ini tidak bisa dihindari oleh semua pihak. Kondisi disrupstif ini menjadi suatu titik perubahan mendasar nilai (*value*) atau norma bisnis. Informasi menentukan nilai bisnis. Informasi menjadi dasar berinteraksi, orang akan membeli atau bekerja sama setelah mencari informasi. Oleh karena itu masalahnya adalah bagaimana persiapan pelaku bisnis melakukan perubahan atau justru kehempas menjadi korban perubahan.

Tantangan Bisnis *On Line* dan Ketidakpastian

1. Masalah peningkatan produktivitas tenaga kerja. Masalah bisnis masa depan adalah bagaimana upaya menciptakan keunggulan bersaing dan mempertahankan kontinuitas bisnis. Kontinuitas bisnis meminta keunggulan bersaing, dan peningkatan produktivitas kerja tenaga kerja, peningkatan dan perubahan perilaku santun yang mentaati tata nilai (*value*) berlaku.
2. Peningkatan keahlian atau profesionalisme tenaga kerja. Peningkatan profesionalisme tenaga kerja, meliputi dalam tiga bentuk keahlian, yaitu: (1) keahlian teknis (*fisical skill*), (2) keahlian konseptual (*conceptual skill*) dan (3) teknologi (*smart skill*).
3. Tantangan ketiga adalah kecenderungan penurunan tingkat kesetiaan karyawan.
4. Era globalisasi ekonomi dan perusahaan saat ini menghilangkan batas ruang dan waktu, sehingga mendorong perusahaan berkembang menjadi perusahaan multinasional.
5. Keragaman tenaga kerja meningkat akibat globalisasi. Peningkatan keragaman budaya tenaga kerja menuntut kemampuan manajemen mengelola konflik, kegagalan mengelola konflik akan berakibat buruk bagi perusahaan.
6. Munculnya pelaku bisnis yang suka meniru produk baru secara temporer. Imitasi produk baru akibat dari persaingan ketat, sehingga daur hidup produk semakin singkat. Strategi menghadapi imitasi produk oleh pesaing adalah dengan meningkatkan inovasi-inovasi, melalui cara peningkatan keterampilan tenaga kerja.
7. Peningkatan kualitas pelayanan, produk, serta layanan purna jual yang semakin diketahui oleh pelanggan.
8. Tuntutan etika bisnis menjadi mutlak diperlukan untuk menghindari persaingan yang mematikan dan imitasi produk baru.

Definisi Organisasi

Max Weber menjelaskan bahwa organisasi adalah suatu kerangka hubungan terstruktur yang memiliki tanggungjawab, kewenangan, serta pembagian kerja, bertujuan peningkatan efisiensi. Stephen P Robbins menjelaskan bahwa organisasi, adalah kegiatan suatu kesatuan sosial yang terkoordinasi sesuai dengan batasan yang diketahui, serta bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau kelompok. Stoner, menjelaskan bahwa organisasi adalah suatu pola yang terdiri atas beberapa hubungan

orang-orang dalam pengarahan atasan bertujuan untuk mencapai tujuan bersama. Pengertian organisasi menurut Kochler, adalah suatu sistem yang memiliki hubungan orang-orang yang melakukan kegiatan secara sistematis, terkoordinasi baik dalam kelompok untuk tujuan tertentu.

Berdasarkan definisi tersebut perilaku organisasi (*organization behavior*) adalah visi dan misi organisasi tersebut yang ditetapkan dan dijalankan oleh para manajer untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang bersama-sama, secara sistematis dan terstruktur. Perilaku organisasi tercermin dalam tujuan jangka panjang dan jangka pendek yang mempengaruhi kinerja organisasi tersebut. Dengan demikian, penelitian tentang perilaku organisasi yaitu penelitian tentang visi dan misi dalam konteks kinerja organisasi harus mempunyai unit analisis organisasi.

Definisi Perilaku Organisasional

Perilaku organisasional berhubungan dengan situasi yang terkait dengan pekerjaan (Robbins dan Judge 2007), karena itu fokus perilaku organisasional pada teknik meningkatkan produktivitas, dan kepuasan kerja, mengurangi *absenteeism*, *employee turnover*, penyimpangan perilaku di tempat kerja, perilaku kewargaan-organisasian (*organizational citizenship behavior*). Greenberg dan Baron (2003) mendefinisikan perilaku organisasional sebagai bidang multidisipliner (*multidisciplinary*) yang mempelajari perilaku individu, kelompok, dan proses dalam organisasi secara sistematis. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasional adalah bidang yang berpengaruh terhadap dunia bisnis dan para praktisi yang mengubah penelitian akademik menjadi praktik bisnis. Perilaku organisasional berpengaruh penting bagi ekonomi global saat orang dengan berbagai latar belakang nilai, budaya harus bekerja bersama dengan efektif dan efisien. Dengan kata lain, perilaku organisasional adalah upaya yang dilakukan anggota organisasi yang memiliki pekerjaan sistematis dan terstruktur sesuai aturan dan tujuan organisasi. Penelitian perilaku adalah penelitian yang mengamati perilaku anggota organisasi, jadi penelitian perilaku organisasional mempunyai unit analisis individu.

Definisi dan Tugas Manajer

Manajer adalah individu yang mempunyai aktivitas mencapai tujuan melalui orang lain. Manajer tersebut membuat keputusan, mengalokasikan sumber daya, dan mengatur aktivitas anggota organisasi atau mitra kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer melakukan pekerjaan mereka

dalam suatu organisasi, yaitu sebuah unit sosial yang terkoordinasi, yang terdiri atas beberapa individu yang tersusun dalam fungsi dasar yang kontinyu guna mencapai suatu tujuan bersama. Berdasar definisi ini, organisasi dapat berwujud perusahaan manufaktur atau jasa, seperti organisasi sekolah, rumah sakit, rumah ibadah, unit militer, toko ritel, departemen kepolisian, dan lain lainnya, yang berorientasi laba maupun nirlaba. Orang yang bertugas mengawasi dan mengendalikan kegiatan orang lain dalam organisasi serta yang bertanggungjawab terhadap pencapaian tujuan di organisasi tersebut disebut sebagai manajer.

Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen pada awal zaman industrialisasi Perancis Henri Fayol adalah fungsi manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi penguasaan, fungsi koordinasi, dan fungsi pengendalian. Namun saat ini fungsi manajemen tersebut diklasifikasikan menjadi empat fungsi, yaitu, fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi kepemimpinan, dan fungsi pengendalian.

Fungsi perencanaan meliputi penetapan tujuan organisasional, strategi keseluruhan untuk mencapai tujuan tersebut, dan pengembangan serangkaian rencana komprehensif untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan kegiatan. Bukti menunjukkan fungsi manajemen ini meningkat karena manajer berpindah dari manajemen tingkat bawah ke tingkat menengah. Manajer juga bertanggung jawab untuk mendesain struktur organisasi. Fungsi manajer mendesain struktur organisasi disebut fungsi pengorganisasian. Fungsi pengorganisasian ini termasuk menentukan tugas dan pelaksana tugas, pengelompokan tugas yang menghasilkan spesialisasi, dan struktur pertanggungjawaban tugas, siapa harus melapor kepada siapa, dan keputusan harus dibuat.

Setiap organisasi terdiri atas beberapa individu sebagai sumber daya manusia, dan modal atau kapital. Tugas manajemen adalah untuk mengarahkan dan mengoordinasi aktivitas individu-individu tersebut sehingga tujuan organisasi tercapai. Tugas mengoordinasikan aktivitas tersebut adalah fungsi kepemimpinan. Ketika manajer memotivasi karyawan, mengatur aktivitas individu lain, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, atau menyelesaikan konflik di antara anggotanya, mereka terlibat dalam kepemimpinan. Fungsi terakhir dari manajemen adalah pengendalian (*controlling*), yaitu memantau dan mengendalikan aktivitas untuk memastikan aktivitas tersebut diselesaikan sesuai dengan rencana dan mengoreksi penyimpangan yang signifikan.

Peran Manajemen

Pada akhir 1960-an, Henry Mintzberg, menjelaskan bahwa peran utama para manajer yaitu (1) interpersonal, (2) informasi, atau (3) keputusan. Peran antar personal, adalah bahwa manajer mempunyai peran terkait dengan hubungan antar personal atau individu baik yang berada dalam organisasi maupun dengan individu di luar organisasi. Sebagai contoh kemampuan menyampaikan potensi produk secara ramah bagi seorang karyawan bagian marketing, kemampuan ini sangat menentukan keberhasilan organisasi. Demikian juga karyawan bagian kerjasama, dengan kemampuan berkomunikasi mampu menjalin kerjasama dengan mitra bisnis yang meningkatkan potensi organisasi.

Peran informasional manajer, kemajuan teknologi informasi serba *on line*, menuntut manajer mampu untuk, mengumpulkan informasi dari berbagai organisasi atau institusi eksternal. Manajer dengan peran informasional mudah mendapatkan informasi perubahan selera konsumen atau masyarakat, serta informasi lain yang terkait dengan kemungkinan- kemungkinan aktivitas yang direncanakan pesaing.

Peran pengambilan keputusan, manajemen juga mempunyai tugas terkait pengambilan keputusan yaitu kewirausahaan, penyelesaian masalah, pengelola sumber daya dan sebagai negosiator. Peran pengambilan keputusan manajemen dipengaruhi oleh kemampuan untuk mendapatkan informasi yang relevan.

Keahlian Manajemen

Keahlian teknis (*technical skill*) meliputi kemampuan untuk menerapkan pengetahuan atau keahlian khusus untuk pengembangan organisasi. Apabila seorang manajer mendapatkan keahlian profesional karyawan seperti insinyur teknik sipil atau ahli bedah mulut, dan lainnya, manajer tersebut harus bisa mendapatkan ide mendayagunakan keahlian profesional tersebut demi pengembangan organisasi. Seorang manajer harus mampu juga mengembangkan keahlian teknis tenaga kerja, melalui pendidikan formal yang ekstensif, dan praktik-praktik pengembangan keahlian tenaga kerja sesuai keahlian mereka. Semua pekerjaan menuntut keahlian khusus, dan banyak keahlian teknis tenaga kerja berkembang melalui praktik dalam organisasi.

Keahlian Personal adalah kemampuan manajer untuk bekerja sama, memahami, dan memotivasi individu lain, baik secara individual maupun kelompok keahlian. Tidak semua individu memiliki keahlian teknis, dan

keahlian antar personal. Keahlian antar personal memerlukan kemampuan mendengarkan kesulitan dan kebutuhan individu lain, sehingga meredakan konflik. Tugas manajer adalah menyelesaikan berbagai kepentingan melalui aktivitas individu lain, oleh karena itu manajer harus memiliki keahlian personal yang baik untuk berkomunikasi, memotivasi, dan mendelegasikan wewenang, agar tujuan organisasi tercapai.

Manajer harus mempunyai keahlian konseptual (*conceptual skill*), yaitu kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi-situasi yang rumit, dan menyusun solusi rasional. Pembuatan keputusan, misalnya, mengharuskan manajer mengidentifikasi masalah, mengembangkan solusi alternatif untuk memperbaiki masalah-masalah tersebut, dan memilih solusi terbaik. Manajer yang memiliki keahlian teknis dan antar personal, namun bisa gagal karena tidak memiliki kemampuan konseptual yang mengakibatkan kegagalan memproses dan menginterpretasikan informasi secara rasional.

Aktivitas Manajerial yang Sukses Versus Aktivitas Manajerial yang Efektif

Fred Luthans dan rekannya melihat aktivitas manajer dari perspektif yang berbeda. Fred Luthans dan rekannya menanyakan, "Apakah manajer yang bergerak paling cepat dalam organisasi melakukan kegiatan yang sama dan dengan penekanan yang sama seperti manajer yang melakukan pekerjaan terbaik?" Jawabann pertanyaan itu adalah ya, tetapi itu tidak selalu benar. Luthans dan rekannya mengamati lebih dari 450 manajer. Semua manajer terlibat dalam empat aktivitas manajerial, yaitu:

1. Manajemen tradisional. Pengambilan keputusan, perencanaan, dan pengendalian.
2. Komunikasi. Bertukar informasi rutin dan memproses pekerjaan tulis-menulis.
3. Manajemen sumber daya manusia. Memotivasi, mendisiplinkan, mengelola konflik, kepegawaian, dan melatih.
4. Pembangunan jaringan. Bersosialisasi, Terlibat dalam aktivitas politik, dan berinteraksi dengan individu luar.

Kontribusi Berbagai Bidang Ilmu terhadap Perilaku Organisasional

Beberapa bidang ilmu pengetahuan yang turut menyumbang kepada ilmu perilaku organisasional adalah sebagai berikut.

1. Psikologi
Ilmu pengetahuan yang berusaha mengukur, menjelaskan, dan terkadang mengubah perilaku manusia dan makhluk lain
2. Psikologi Sosial
Bidang dalam psikologi yang memadukan konsep dari psikologi dan sosiologi serta berfokus pada pengaruh seseorang terhadap orang lain.
3. Sosiologi
Studi tentang manusia dan kaitannya dengan lingkungan sosial dan kultur mereka.
4. Antropologi
Studi kemasyarakatan untuk mempelajari manusia dan aktivitas-aktivitas mereka.

Dengan demikian, perilaku organisasional adalah ilmu pengetahuan yang menjelaskan proses dan solusi pencapaian tujuan organisasi melalui pendekatan, manajerial, psychologis, antropologi dan sosiologis.

Tantangan dan Peluang untuk Perilaku Organisasional

Tantangan dan peluang yang dihadapi perilaku organisasional sebagai berikut. Teori perilaku organisasional tidak pernah lebih penting bagi manajer. Perubahan dramatis organisasi, persaingan global secara *on line*, menuntut fleksibilitas karyawan dalam mengatasi perubahan yang cepat. Resesi global menghadirkan tantangan bisnis yang menuntut organisasi bekerja dengan mengelola karyawan selama waktu yang tidak pasti. Ringkasnya, tantangan global saat ini memberi peluang bagi manajemen untuk menggunakan konsep perilaku organisasional. Perilaku organisasional menyajikan solusi penting terhadap masalah manajerial.

Merespon Globalisasi

Globalisasi bertujuan untuk memperluas pasar dan mendapatkan sumber daya murah. Globalisasi membuat operasi organisasi tidak lagi dibatasi oleh perbatasan nasional. Burger King dimiliki oleh perusahaan Inggris, dan McDonald's menjual hamburger di Moskow. Exxon Mobil, perusahaan AS, menerima hampir 75 persen pendapatannya dari penjualan di luar Amerika Serikat. Karyawan perusahaan telepon berbasis di Finlandia pembuat Nokia semakin banyak direkrut dari India, Cina, dan negara berkembang — non-Finlandia sekarang melebihi Finlandia di Nokia yang terkenal pusat penelitian di Helsinki. Semua pembuat mobil besar sekarang

memproduksi mobil di luar perbatasan, seperti; Honda membangun mobil di Ohio, Ford di Brasil, Volkswagen di Meksiko, dan Mercedes dan BMW di Afrika Selatan. *Lock down* akibat wabah Covid-19 secara cepat mengubah pola kerja menjadi pola kerja secara on-line, menyebabkan omzet pemilik akun Zoom mampu memperoleh keuntungan tidak kurang dari \$30 triliun dalam tiga bulan. Sebaliknya penjualan mobil dan motor turun drastis. Konsekuensi kondisi bisnis mengglobal adalah pekerjaan manajer mengalami perubahan, sebagai berikut:

1. Penugasan luar negeri yang meningkat
2. Bekerja dengan individu- individu dari kultur yang berbeda.
3. Menanggulangi risiko anti kapitalisme
4. Memantau perpindahan pekerjaan ke negara-negara yang mempunyai tenaga kerja berbiaya rendah.
5. Mengatur individu selama perang melawan teror berlangsung.

Mengelola Keragaman (*Diversity*) Tenaga Kerja

Suatu tantangan yang dihadapi manajemen organisasi sekarang ini adalah kemampuan beradaptasi dengan tenaga kerja beragam, yang berbeda asal maupun ras, variasi latar belakang. Tantangan ini disebut sebagai keragaman tenaga kerja. Globalisasi menghadirkan kondisi keragaman tenaga kerja yang berupa perbedaan demografi tenaga kerja dari berbagai negara. Keragaman angkatan kerja membahas perbedaan di antara individu-individu berbagai negara.

Banyak penelitian membuktikan bahwa keragaman angkatan kerja berpengaruh terhadap peningkatan potensi dan kinerja organisasi. Semakin bervariasi anggota organisasi semakin heterogen organisasi atau semakin bervariasi tenaga kerja; gender, usia, ras dan etnis, individu dengan berbagai kemampuan fisik atau psikologis; dan orientasi. Mengelola keragaman adalah masalah global. Sebagian besar negara Eropa telah mengalami pertumbuhan dramatis dalam imigrasi dari Timur Tengah. Argentina dan Venezuela menjadi tuan rumah sejumlah besar imigran dari negara-negara Amerika Selatan lainnya, India, Irak, Indonesia. Organisasi menemukan keragaman budaya yang besar dalam perbatasan mereka.

Meningkatkan Kualitas dan Produktivitas

Kemampuan menerima masukan dan kerja sama dalam keragaman budaya, menyebabkan peningkatan kompetisi, akibat dari pengurangan biaya dan peningkatan produktivitas organisasi serta kualitas produk dan jasa yang

mereka tawarkan. Keberhasilan organisasi menuntut para manajer memahami bahwa keberhasilan usaha peningkatan kualitas dan produktivitas organisasi harus melibatkan karyawan.

Merespon Kurangnya Tenaga Kerja

Tuntutan perubahan pada masa globalisasi sangat cepat dan sulit diprediksi, berdampak pada kekurangan tenaga kerja terampil. Upaya penyelesaian masalah ketenagakerjaan dengan perbaikan upah dan tunjangan, ternyata tidak mampu untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan terampil. Manajer memerlukan strategi perekrutan dan pemeliharaan tenaga kerja terampil melalui kebijakan *smart*, dan mengubah praktik manajemen yang mencerminkan kebutuhan angkatan kerja dan teknik untuk memotivasi tenaga kerja muda yang loyal.

Meningkatkan Layanan Pelanggan

Ketika semua organisasi harus *lock-down* padahal pekerjaan harus tetap berjalan, memaksa kebijakan organisasi untuk menerapkan kerja on-line, dengan konsekuensi peningkatan keperluan layanan internet. Perusahaan pada bidang layanan internet menjadi kewalahan menerima lonjakan permintaan. Oleh karena itu, organisasi memerlukan adanya transfer pengetahuan kepada pelanggan baru, sebagai bentuk peningkatan layanan pelanggan, karena para pelanggan baru harus bisa menggunakan produk baru ini.

Contoh kebijakan lain yang dilakukan oleh American Express mengubah mimpi terburuk Joan Weinbel menjadi kebagusan. Pukul 10:00 malam Joan berada dalam rumahnya di New Jersey, berkemas untuk melakukan perjalanan selama seminggu, ketika dia tiba-tiba sadar bahwa dia telah meninggalkan kartu AmEx Gold-nya di sebuah restoran di New York City pada sore hari, yang berjarak sejauh 30 mil. Padahal dia harus melakukan penerbangan pukul 7:30 keesokan paginya, kemudian mencoba menelepon ke pihak AmEx, dengan cepat dijawab oleh perwakilan layanan pelanggan AmEx yang ramah dan membantu yang mengatakan kepada Weinbel untuk tidak khawatir. Dia menanyakan beberapa pertanyaan kepadanya dan mengatakan, "Bantuan sedang dalam perjalanan." Joan terperangah ketika bel pintunya berbunyi pada pukul 11.45 malam. Sambil agak meragukan, hanya kurang dari 2 jam setelah panggilannya. Di depan pintu sudah datang seorang kurir sambil membawa kartu baru. Bagaimana perusahaan mampu menghasilkan kartu begitu cepat, serta mempunyai karyawan yang sangat loyal dan beretika santun terhadap pelanggan, hal ini yang masih

mbingungkan Joan. Kejadian ini membuat Joan menjadi pelanggan seumur hidup, bahkan dengan senang hati Joan mengajak para rekannya untuk menggunakan produk AmEx. Kasus tersebut memberikan gambaran bahwa pelayanan prima kepada pelanggan yang didukung oleh jaringan internet mampu menghadirkan loyalitas pelanggan.

Menstimulasi Inovasi dan Perubahan

Organisasi yang sukses yaitu organisasi yang ramah dan selalu melakukan perubahan atau inovasi, melalui penelitian pelanggan secara berkelanjutan. Organisasi yang sukses dituntut untuk berinovasi dan menguasai seni perubahan. Kesuksesan berpihak kepada organisasi yang menjaga fleksibilitasnya, terus meningkatkan kualitas produk dan pelayanannya, dan memenangkan persaingan di pasar karena aliran inovasi produk dan layanan yang konstan. Karyawan bisa menjadi beban bagi organisasi atau sebaliknya karyawan organisasi dapat menjadi pendorong inovasi dan perubahan. Tantangan bagi manajer adalah menstimulasikan kreativitas dan meningkatkan toleransi karyawan terhadap perubahan organisasi. Ilmu pengetahuan bidang perilaku organisasi menyediakan banyak ide dan teknik untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi tersebut.

Bekerja dalam Organisasi Berjaringan (secara *On Line*)

Jaringan layanan organisasi atau layanan on-line memungkinkan karyawan bekerja sama dan berkomunikasi meskipun mereka terpisah ribuan mil. Kontraktor independen dapat melakukan *telecommute* atau *teleconference* melalui jaringan komputer ke tempat kerja di seluruh dunia tanpa harus duduk dalam satu meja. Perubahan cara kerja pengusaha dan manajer memaksa organisasi melakukan perubahan layanan. Pemrogram perangkat lunak terutama dalam proses belajar mengajar, desainer grafis, analis sistem, penulis teknis, peneliti, editor foto, buku, media, dan transkrip medis beberapa contoh pekerjaan yang dapat dikerjakan dari rumah atau lokasi luar kantor.

Pekerjaan manajer harus disesuaikan akibat organisasi beroperasi berdasarkan jaringan internet atau bisnis *on-line*. Memotivasi, memimpin karyawan dan membuat keputusan kolaboratif *on-line* memerlukan keahlian teknik tertentu, dibanding karyawan secara fisik hadir dalam satu lokasi. Konsekuensi organisasi bekerja on-line adalah kebutuhan keterlibatan karyawan lebih besar, karena karyawan harus menghubungkan berbagai pekerjaan karyawan melalui jaringan. Oleh karena itu, manajer harus mampu

mengembangkan keterampilan baru. Teori perilaku organisasional mampu memberikan wawasan berharga untuk membantu tercapainya keterampilan.

Membantu Karyawan Menyeimbangkan Konflik Kerja-Hidup (*Person-Job Fit*)

Jam kerja karyawan pada periode 1960-1970an sebesar 48 jam di tempat kerja yang dimulai hari Senin sampai Jumat dari jam 8 atau 9. Jam kerja ini didefinisikan dengan tegas. Penetapan jam kerja secara *rigid* atau kaku tersebut tidak sesuai lagi bagi tenaga kerja saat ini. Para karyawan semakin mengeluh bahwa garis antara kerja dan waktu kerja yang kaku menjadi kabur, menciptakan konflik pribadi dan stres. Tempat kerja saat ini memberi peluang bagi pekerja untuk menyusun struktur peran karyawan sendiri.

Bagaimana konflik kerja-kehidupan terjadi? Pertama, penciptaan organisasi global berarti dunia tidak pernah tidur. Kapan saja setiap hari, ribuan Pegawai General Electric bekerja dalam suatu tempat kerja. Kebutuhan untuk berkonsultasi rekan atau pelanggan delapan atau sepuluh zona waktu jauh berarti banyak karyawan perusahaan global “*on call*” 24 jam sehari. Kedua, teknologi komunikasi memungkinkan banyak karyawan teknis dan profesional untuk melakukan pekerjaan dari dalam rumah, mobil, atau di pantai Tahiti. Berarti banyak karyawan merasakan seperti mereka tidak pernah jauh dari kantor. Ketiga, organisasi meminta karyawan untuk masuk ke dalam jam kerja yang lebih lama. Selama 10 tahun terakhir, rata-rata minggu kerja meningkat dari 43 menjadi 47 jam; dan jumlah orang yang bekerja 50 atau lebih jam seminggu melonjak dari 24 hingga 37 persen. Akhirnya, muncul karier ganda pasangan yang mempersulit karyawan yang menikah untuk mencari waktu untuk komitmen rumah-tangga, seperti memenuhi kebutuhan pasangan, anak-anak, orang tua, dan teman. Jutaan rumah tangga karyawan yang tergolong; orang tua tunggal (*single parent*), karyawan dengan orang tua yang tergantung, dengan tantangan karyawan yang signifikan yaitu tantangan menyeimbangkan pekerjaan dan tanggungjawab keluarga. Tantangan internal keluarga karyawan ini mengganggu konsentrasi dan kualitas hasil kerja karyawan sehingga berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi.

Meningkatkan Perilaku Beretika

Perkembangan dunia bisnis menyebabkan organisasi menghadapi kondisi yang serba sulit, yang ditandai dengan pengurangan karyawan,

tuntutan ekspektasi peningkatan produktivitas, dan persaingan ketat, sehingga tidak heran banyak karyawan merasa tertekan untuk mengambil keputusan misalnya mengambil jalan pintas melanggar kode etik atau aturan berlaku. Semakin besar dilema etika yang dihadapi karyawan, semakin besar kemungkinan karyawan berperilaku salah. Perilaku etis adalah perilaku yang mentaati aturan umum yang tidak tertulis, yang tidak secara jelas terdefiniskan, dan susah dibedakan benar dan salah. Konflik terjadi apabila karyawan melihat banyak karyawan lain berperilaku tidak etis, sulit untuk menghindar, sedangkan masyarakat luas menuntut perilaku santun dan jujur yang mentaati etika.

Manajer dan organisasi menanggapi perilaku tidak-etis dengan tiga macam solusi. Pertama, manajer menulis dan mendistribusikan kode etika untuk membimbing karyawan melalui dilema etika. Manajer menawarkan berbagai program antara lain b seminar, lokakarya, dan program pelatihan untuk meningkatkan perilaku etis. Kedua, manajer menyediakan penasihat internal yang dapat dihubungi, dalam banyak kasus secara anonim, untuk bantuan dalam menangani masalah etika, dan mereka menciptakan perlindungan mekanisme bagi karyawan yang mengungkapkan praktik internal yang tidak etis.

Ketiga, solusi perilaku tidak etis tersebut memberikan kesempatan bagi manajer untuk menciptakan iklim yang sehat dan etis bagi karyawan, sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaan secara produktif dan meminimalisasi ambiguitas. Perusahaan yang berperilaku etis dimulai dari visi dan misi perusahaan, yang akan mendorong integritas karyawan untuk berperilaku, dan mentaati kode etika, dalam suatu gaya kepemimpinan yang menciptakan karyawan berperilaku etis. Karyawan berperilaku etis, artinya ada penjabaran tugas atau pekerjaan ditetapkan organisasi dalam perilaku riil anggota organisasi. Dengan kata lain antara organisasi dengan anggota organisasi harus terjadi sinergitas (*person-job fit*).

Keterikatan Karyawan (*Job Embeddedness*) dengan Pekerjaan dan Organisasinya

Job embeddedness adalah keterikatan karyawan dengan pekerjaan dan organisasi. Keterikatan karyawan dengan pekerjaan dan organisasi dipengaruhi oleh aspek-aspek dari dalam pekerjaan (*on the job*) dan luar pekerjaan (*off the job*). Semakin kuat jalinan kesesuaian dan hubungan antara karyawan dengan komunitas dalam organisasi serta semakin besar persepsi manfaat yang didapatkan dari pengorbanan jika meninggalkan komunitas

dalam organisasi, maka semakin kuat persepsi karyawan tersebut dengan organisasi maupun dengan komunitas dalam organisasi itu (Mitchell et al. dalam Wijayanto, 2004). Lebih lanjut O. Ed dan Mary (2011) menyatakan bahwa *job embeddedness* adalah keterikatan pada pekerjaan yang menjadikan individu loyal dan tetap bekerja pada perusahaan. Individu tersebut selalu bersedia untuk mencurahkan tenaganya untuk menghidupkan perusahaan karena kesadaran bahwa perusahaan membutuhkannya. Ketika organisasi mampu memperoleh karyawan yang memiliki sifat seperti ini akan dicapai keberhasilan di semua lini, artinya organisasi akan diuntungkan, disisi lain karyawan juga harus memperoleh haknya dengan diberikan perhatian berupa pengembangan karier dan berbagai benefit yang diterimanya. Jika organisasi mempunyai karyawan yang mempunyai keterikatan kerja tinggi, akan memberikan daya tahan organisasi tersebut dari berbagai kondisi yang tidak pernah terduga.

Organizational Citizenship Behavior atau Perilaku Kewargaorganisasian

Organ (1988) menyatakan bahwa, *organizational citizenship behavior (OCB) atau perilaku kewarga-organisasian* adalah bentuk perilaku karyawan sebagai anggota organisasi sesuai dengan pilihan dan inisiatif individual. Perilaku kewargaorganisasian seorang anggota ini tidak terkait dengan sistem penggajian formal organisasi, akan tetapi secara agregatif meningkatkan efektivitas. Organisasi. Perilaku kewargaorganisasian tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga karyawan yang tidak melakukan peran ekstra tersebut tidak diberikan hukuman.

Aldag dan Resckhe (1997) menyatakan bahwa, *organizational citizenship behavior (OCB)* merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. *Organizational citizenship behavior (OCB)* melibatkan beberapa perilaku yang antara lain: (1) perilaku suka menolong orang lain, (2) menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, dan (3) patuh terhadap aturan-aturan serta prosedur di tempat kerja. Perilaku kewargaorganisasian itu hasil dari ketaatan pada etika. Peran manajer sangat menentukan karena perilaku etis ini bukan hasil dari sistem penggajian formal melainkan hasil perilaku teladan manajerial. Berikut ini adalah contoh kasus penelitian terapan yang bertujuan mencari solusi masalah *turnover* karyawan, bukan untuk menguji model.

Contoh Kasus Penelitian Terapan

PENGARUH BEBAN KERJA DAN *PERSON-JOB FIT* TERHADAP TURNOVER *INTENTION* DENGAN *CO-WORKER SUPPORT* SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA KARYAWAN CV. CALTICS JOGJA

Purbudi Wahyuni purbudi.wahyuni@upnyk.ac.id₂

Istiana Rahatmawati

Tenaga Pengajar Manajemen, FEB, UPN Veteran Yogyakarta

Diah Ayu Pramesti

Program Sarjana Manajemen Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan secara empiris tentang pengaruh Beban Kerja dan *Person-Job Fit* terhadap *Turnover Intention* melalui *Co-Worker Support* sebagai variabel moderasi pada karyawan CV. Caltics Jogja. Variabel independen yang digunakan adalah Beban Kerja dan *Person-Job Fit*. Variabel dependen yang digunakan adalah *Turnover Intention*. Dan *Co-Worker Support* sebagai variabel moderasi. Populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan CV. Caltics Jogja. Sampel yang dikumpulkan menggunakan metode sampel jenuh (sensus) dengan responden sebanyak 51 karyawan. Metode analisis penelitian ini menggunakan Analisis Regresi Linier dan Analisis Regresi Moderasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara Beban Kerja terhadap *Turnover Intention*. Terdapat pengaruh negatif signifikan antara *Person-Job Fit* terhadap *Turnover Intention* dan pengaruh negatif tidak signifikan antara *Co-Worker Support* terhadap *Turnover Intention*. Serta variabel *Co-Worker Support* memoderasi pengaruh *Person-Job Fit* terhadap *Turnover Intention* (*Quasi Moderator*). Namun tidak memoderasi pengaruh Beban Kerja dengan *Turnover Intention* (*Homologizer Moderator*).

Kata Kunci: *Turnover Intention*, Beban Kerja, *Person-Job Fit*, *Co-Worker Support*

**PENGARUH BEBAN KERJA DAN *PERSON-JOB FIT* TERHADAP
TURNOVER *INTENTION* DENGAN *CO-WORKER SUPPORT*
SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA KARYAWAN CV.
CALTICS JOGJA**

PENDAHULUAN

Pariwisata saat ini menjadi salah satu sektor industri dengan pertumbuhan paling pesat di Indonesia. Sektor ini menjadi salah satu sumber pendapatan utama melalui penerimaan devisa, penciptaan lapangan pekerjaan dan kesempatan berusaha, serta pembangunan infrastruktur. Pada tahun 2018 pariwisata menduduki peringkat kedua sebagai penyumbang devisa terbesar di Indonesia setelah minyak sawit mentah (*crude palm oil*). Perkembangan pariwisata di Indonesia serta proyeksi tahun 2019 dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 1.1 Pendapatan Devisa Indonesia dari Sektor Pariwisata
(2009-2019E)

Sumber: Databoks.co.id

Data di atas menunjukkan perkembangan jumlah devisa Indonesia dari sektor pariwisata meningkat dari tahun ke tahun. Kenaikan ini membuktikan jumlah kunjungan wisatawan semakin meningkat. Kekayaan alam dan budaya masih menjadi daya tarik utama turis mancanegara untuk berkunjung pantai-pantai di Bali, tempat menyelam di Bunaken, Gunung Rinjani di Lombok, dan berbagai taman nasional di Sumatera merupakan contoh tujuan wisata alam di Indonesia. Tempat-tempat wisata itu didukung dengan warisan budaya yang kaya yang mencerminkan sejarah dan keberagaman etnis Indonesia yang dinamis. Demikian halnya yang terjadi di Yogyakarta.

Yogyakarta menjadi salah satu destinasi menarik bagi para wisatawan. Selain kota pelajar dan budaya, Yogyakarta juga menjadi kota yang terkenal banyak objek wisata yang menjadi pusat perhatian wisatawan. Data Statistik kepariwisataan 2017 Dinas Pariwisata DIY, selama tahun 2017 mencatat sebanyak 5,2 juta wisatawan berkunjung ke Yogyakarta, dapat dilihat pada gambar 1.2. di bawah ini. Hotel memegang peranan penting dalam industri pariwisata karena menyediakan fasilitas dan pelayanan penginapan, makanan, dan minuman serta jasa-jasa lainnya untuk umum yang tinggal sementara waktu dan dikelola secara komersial (Sihite, 2000).



Gambar 1.2 Jumlah Kunjungan Wisatawan Mancanegara dan Nusantara ke DIY

Sumber: Data Statistik Kepariwisataaan 2017

Bisnis sebagai *supplier* hotel menjadi salah satu usaha paling menjanjikan yang menyebabkan persaingan industri tersebut menjadi sangat ketat. Hal ini yang menuntut CV. Caltics Jogja untuk memacu produktivitas dan inovasi supaya produk yang dipasarkan mampu bersaing.

Salah satu masalah serius akibat dari buruknya pengelolaan SDM adalah tingginya tingkat *turnover* karyawan. *Turnover* berdampak signifikan bagi perusahaan terkait dengan pengeluaran biaya yang cukup besar karena harus melakukan perekrutan ulang, orientasi, pelatihan hingga pengawasan.

Selain itu selama kekosongan posisi pegawai akan menghambat operasional perusahaan, memaksa perusahaan segera menemukan pengganti untuk mengisi kekosongan tersebut. Banyak hal yang mempengaruhi tingkat *turnover* karyawan, salah satunya adalah ketidaksesuaian antara individu dengan pekerjaannya (*person-job fit*).

Menurut Holland (dalam Robbins dan Coulter, 2012) menyatakan bahwa teori kesesuaian individu dengan pekerjaan didasarkan pada gagasan kesesuaian antara karakteristik seorang individu dengan lingkungan kerjanya. Mello (2015) menyatakan bahwa penting bagi perusahaan untuk melakukan penyesuaian individu-pekerjaan sehingga memperoleh kinerja individu yang optimal. Kecocokan nilai tersebut akan terjalin jika minat dan bakat yang dimiliki individu selaras dengan pekerjaan yang dilakukannya. Sedangkan ketidakcocokan dengan pekerjaan dapat dialami oleh setiap individu di dunia kerja. Salah satu tanda ketidakcocokan nilai individu terhadap pekerjaan adalah ketidaknyamanan karyawan terhadap pekerjaannya.

Penyelesaian suatu pekerjaan secara efektif, yang berarti bahwa suatu pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktu yang telah ditetapkan (Steers, 1980). Penyelesaian suatu pekerjaan, yang melebihi kemampuan manusia, akan menyebabkan kelelahan, secara fisik maupun psikologis sehingga *work performance* karyawan dapat menurun. Menurut Undang-Undang Kesehatan No.36 tahun 2009, beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara jumlah pekerjaan dengan waktu.

Observasi dan wawancara pendahuluan dengan pemilik CV. Caltics Jogja, menunjukkan banyak karyawan yang absen bekerja sehingga produktivitas terhambat. Akibatnya beban kerja tinggi karyawan lainnya tinggi karena harus menyelesaikan pekerjaan karyawan yang absen. Hartono (2002) mengatakan salah satu indikator *turnover intention* untuk memprediksi *turnover* pada suatu perusahaan adalah absensi karyawan yang terus meningkat. Data absensi karyawan di CV. Caltics Jogja periode bulan September-Desember 2018 ditunjukkan oleh data di atas.

Data di atas menunjukkan alasan karyawan sering tidak bekerja karena sakit, izin, alpa dan cuti menyebabkan karyawan lain harus menanggung beban pekerjaan karyawan yang tidak masuk. Selain itu perusahaan dalam merekrut karyawannya tidak disesuaikan dengan *passion* yang dimiliki individu dan tidak mengadakan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan individu. Hal ini menimbulkan banyak karyawan yang merasa tidak sesuai dengan pekerjaannya memutuskan *resign* untuk

mencari pekerjaan lain. Pemilik usaha juga menyampaikan sulitnya memperoleh SDM yang kompeten dan loyal terhadap pekerjaannya.

LANDASAN TEORI

Turnover Intention

Turnover adalah keluar masuknya tenaga kerja dalam suatu perusahaan dalam kurun waktu tertentu (Flippo, 1994). Robbins dan Judge (2007) menyatakan bahwa *turnover intention* merupakan saat seorang karyawan memiliki kecenderungan untuk berhenti dari pekerjaannya, sedangkan *turnover* merupakan pengunduran diri permanen baik secara sukarela maupun tidak sukarela dari suatu organisasi. Bodla dan Hameed (2008) mengemukakan bahwa perusahaan dengan *turnover* yang tinggi akan mengeluarkan biaya yang signifikan atau risiko kehilangan aset sosial.

Menurut (Mobley, 1977) indikator yang bisa digunakan untuk mengukur *turnover intention* dalam penelitian ini, yaitu:

1. Adanya pikiran untuk keluar dari organisasi.
2. Keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan ditempat lain.
3. Mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak ditempat lain.
4. Adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi

Beban Kerja

Beban kerja merupakan salah satu aspek penting yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan, karena beban kerja berpengaruh terhadap produktivitas dan kenyamanan kerja karyawan. Gawron (2008) mendefinisikan beban kerja sebagai seperangkat tuntutan tugas, sebagai upaya, dan sebagai kegiatan atau prestasi. Beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu (Soleman, 2011). Menurut Nurmianto (2003) beban kerja bisa berupa beban fisik dan mental. Beban fisik dapat dilihat dari seberapa banyak karyawan menggunakan kekuatan fisiknya misalnya menjahit, mengangkut, mengangkat, dan mendorong. Sedangkan beban kerja mental dapat dilihat dari seberapa besar aktivitas mental yang dibutuhkan untuk mengingat hal-hal yang diperlukan, konsentrasi, mendeteksi permasalahan, mengatasi kejadian yang tak terduga dan membuat keputusan dengan cepat yang berkaitan dengan pekerjaan.

Rodahl (1989) dalam Prihatini (2007), menyatakan bahwa indikator yang mempengaruhi beban kerja seseorang adalah sebagai berikut:

1. Indikator eksternal yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti :
 - a. Tugas-tugas yang dilakukan yang bersifat fisik seperti stasiun kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja. Sedangkan tugas-tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, pelatihan atau pendidikan yang diperoleh, tanggung jawab pekerjaan.
 - b. Organisasi kerja seperti masa waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur perusahaan, pelimpahan tugas dan wewenang.
 - c. Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis, dan lingkungan kerja psikologis.
2. Indikator internal adalah indikator yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Reaksi tubuh disebut *strain*, berat ringannya *strain* dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Indikator internal meliputi indikator somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan), dan indikator psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan).

Teori kesesuaian kepribadian-pekerjaan (*person job- fit*) adalah milik dari John Holland, teori ini didasarkan dari kesesuaian karyawan dengan pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2007). Holland dalam penelitiannya menyatakan bahwa ketika kepribadian dan pekerjaan sangat cocok maka akan memunculkan kepuasan dalam diri karyawan meningkat. Seperti contohnya orang yang realistis berada dalam situasi yang realistis lebih sesuai daripada orang yang realistis berada dalam situasi yang konvensional. *Person-job fit* diartikan sebagai cocoknya kemampuan dari individu dengan tuntutan dari sebuah pekerjaan (Edwards, 1991). *Person-job fit* didefinisikan sebagai kompatibilitas antara individu dan pekerjaan atau tugas yang mereka lakukan di tempat kerja.

Kristof et al. (2005) menyatakan bahwa *Person-Job Fit* terdapat dua dimensi, yaitu :

1. *Demand-abilities fit*, yang artinya pengetahuan, kemampuan yang dimiliki oleh pekerja cocok dengan apa yang diperlukan oleh bidang tersebut. Sekiguchi (2004) menyatakan bahwa dimensi *demand-abilities fit* meliputi tuntutan pekerjaan yang dibutuhkan cocok dengan kemampuan individu dalam rangka menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan persyaratan kerja yang ditawarkan oleh organisasi. Tuntutan pekerjaan meliputi pengetahuan, keterampilan dan

kemampuan (*knowledge, skills, dan abilities*). Kemampuan (*abilities*) meliputi pendidikan, pengalaman, dan bakat dari individu atau pengetahuan, keterampilan dan kemampuan.

2. *Need-supplies fit*, keadaan dimana kebutuhan dari pekerja dan apa yang mereka harapkan tercapai pada saat mereka bekerja (kepuasan pribadi karena pekerjaan tersebut). Sekiguchi (2004) menyatakan bahwa dimensi *need-supplies fit* merupakan keinginan dari individu cocok dengan karakteristik serta atribut pekerjaan sehingga mampu memenuhi keinginan individu. Keinginan individu mencakup pencapaian tujuan, kebutuhan psikologis, kepentingan dan nilai-nilai. *Job supplies* meliputi karakteristik pekerjaan, gaji dan atribut pekerjaan lainnya.

Co-worker Support

Co-worker atau Rekan kerja merupakan seseorang atau sekelompok orang yang mempunyai posisi sederajat untuk bekerja sama dalam mendukung setiap pekerjaan yang diberikan (Nitisemito, 1992). Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (Suharso dan Retnoningsih, 2005) rekan kerja adalah orang yang mempunyai hubungan timbal balik dalam satu tempat kerja. *Co-worker support* mengacu pada rekan kerja yang membantu satu sama lain dalam tugas mereka ketika dibutuhkan dengan berbagi pengetahuan dan keahlian serta memberikan dorongan dan dukungan (Zhou & George, 2001).

Beehr et al. (2000) menyatakan bahwa dukungan rekan kerja dapat mencerminkan dukungan instrumental atau dukungan emosional. Dukungan instrumental berfokus pada tugas dengan tujuan menyelesaikan pekerjaan atau menyelesaikan masalah terkait pekerjaan. Sebaliknya, dukungan emosional berfokus pada orang, didasarkan pada persahabatan dan perhatian pribadi. *Co-worker support* diukur melalui indikator berikut (Sudriamunawar, 2006):

1. Kompetisi yang sehat merupakan persaingan diantara sesama rekan kerja untuk mencapai jabatan yang tertinggi. Pada persaingan tersebut tidak saling menjatuhkan dan menjelekkkan rekan kerja lain, sehingga untuk memperoleh jabatan tertentu harus berjuang seoptimal mungkin (Nitisemito, 1992)
2. Karyawan saling menghormati merupakan sikap dan tindakan karyawan dalam menghargai sesama rekan kerja. Adanya rasa saling menghargai tersebut bisa memberikan perasaan nyaman dalam mendukung kelancaran kerja (Yuwono dan Khajar, 2005). Karyawan saling bekerja sama dalam menyelesaikan masalah.

3. Karyawan saling bekerja sama dalam menyelesaikan masalah merupakan tindakan karyawan untuk menyelesaikan masalah yang dirasa cukup rumit, baik yang terjadi pada seorang karyawan maupun seluruh karyawan. Tindakan saling bekerja sama dengan semangat kerja yang tinggi dapat membantu menyelesaikan masalah yang muncul (Yuwono dan Khajar, 2005).

Suasana kekeluargaan yang ada merupakan kondisi yang terjadi pada lingkungan perusahaan. Suasana kekeluargaan selalu terjalin dengan harmonis, bila masing-masing pihak saling menghormati dan menjaga hubungan diantara rekan kerja tetap harmonis, baik saat bekerja maupun di luar pekerjaan (Nitisemito, 1992).

Hipotesis:

- H1 : Beban Kerja berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention* karyawan.
- H2 : *Person-Job Fit* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* karyawan.
- H3 : Co-Worker Support memoderasi hubungan Beban Kerja terhadap *Turnover Intention*.
- H4 : Co-Worker Support memoderasi hubungan *Person-Job Fit* terhadap *Turnover Intention*.

METODE PENELITIAN

Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai karakteristik tertentu yang diteliti untuk kemudian ditarik kesimpulannya (Sujarweni, 2012). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV. Caltics Jogja yaitu sebanyak 51 orang (HRD, 2019).

Variabel- variabel Penelitian:

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen, dalam penelitian ini variabel independen adalah Beban Kerja dan *Person-Job Fit*.
2. Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas, dalam penelitian ini variabel dependen adalah *Turnover Intention*.

3. Variabel *moderating* atau moderator yakni variabel yang mempengaruhi (memperkuat dan memperlemah) hubungan antara variabel independen dan dependen, dalam penelitian ini variabel *moderating* adalah *Co-Worker Support*.

Teknik Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif diartikan analisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data terkumpul tanpa membuat kesimpulan untuk digeneralisasi. Penelitian dilakukan pada populasi (tanpa diambil sampelnya) (Sugiyono, 2010). Analisis deskriptif dalam penelitian ini untuk menganalisis karakteristik responden dan tanggapan responden terhadap variabel penelitian.

2. Analisis Kuantitatif

Sugiyono (2010) metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivisme*, digunakan untuk meneliti populasi dan sampel tertentu. Teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

a. Analisis Regresi Sederhana

Analisis regresi adalah suatu metode analisis data yang menggambarkan hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen (Sugiyono, 2010). Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* dan *person-job fit* terhadap *turnover intention*. Persamaan regresi pada penelitian ini yaitu:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + e \rightarrow \text{Menghitung Hipotesis 1}$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X_2 + e \rightarrow \text{Menghitung Hipotesis 2}$$

Keterangan:

Y = *Turnover Intention*

X1 = Beban Kerja

X2 = *Person-Job Fit*

a = Konstanta, merupakan nilai terkait yang dalam hal ini adalah Y pada saat variabel independen adalah 0

b_1 = Angka arah atau koefisien regresi yang menunjukkan peningkatan ataupun penurunan variabel independen yang mempunyai nilai tertentu

e = *Error Term*, yaitu tingkat kesalahan penduga dalam penelitian.

b. Analisis Regresi Moderasi (*Moderating Regression Analysis*)

Regresi moderasi adalah sebuah model bersyarat atau “*conditional model*” yaitu satu atau beberapa variabel independen mempengaruhi satu variabel dependen, dengan syarat bahwa pengaruhnya akan menjadi lebih kuat atau lebih lemah bila sebuah variabel yang lain tampil sebagai variabel moderasi. Pengaruh moderasi ini dapat muncul sebagai pengaruh yang menguatkan dan dapat juga sebagai pengaruh yang menetralkan atau melemahkan (Ghozali, 2012). Sharma et. al. (1981) mengelompokkan variabel moderator menjadi tiga kelompok seperti pada Tabel 3.4 di bawah ini:

Tabel 3.4 Jenis-Jenis Variabel Moderator

	Berhubungan dengan kriterion dan atau prediktor	Tidak berhubungan dengan kriterion dan atau prediktor
Tidak berinteraksi dengan prediktor	1. <i>Intervening, Exogen, Antecedent, Predictor</i>	2. Moderator (<i>Homologizer</i>)
Berinteraksi dengan prediktor	3. Moderator (<i>Quasi Moderator</i>)	4. Moderator (<i>Pure Moderator</i>)

Dari hasil regresi persamaan-persamaan di atas dapat terjadi beberapa kemungkinan sebagai berikut:

- 1) Jika variabel moderator (Z) tidak berinteraksi dengan variabel prediktor/independen (X) namun berhubungan dengan variabel kriterion/dependen (Y) maka variabel Z tersebut bukanlah variabel moderator melainkan merupakan variabel *intervening* atau variabel independen.
- 2) Jika variabel moderator (Z) tidak berinteraksi dengan variabel independen (X) dan juga tidak berhubungan dengan variabel dependen (Y) maka variabel Z merupakan variabel moderator *homologizer*.
- 3) Jika variabel moderator (Z) berinteraksi dengan variabel independen (X) dan juga berhubungan signifikan dengan variabel dependen (Y) maka variabel Z tersebut merupakan variabel *Quasi Moderator* (Moderator Semu). Hal ini karena variabel Z tersebut dapat berlaku sebagai moderator juga sekaligus sebagai variabel independen.

- 4) Jika variabel moderator (Z) berinteraksi dengan variabel independen (X) namun tidak signifikan dengan variabel dependen (Y) maka variabel Z tersebut merupakan variabel *Pure Moderator* (Moderator Asli).

Analisis regresi berganda termoderasi yang digunakan membuktikan hipotesis 3 dan juga hipotesis 4. Adapun metode persamaan yang digunakan adalah:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 Z + \beta_3 X_1 * Z + e \rightarrow \text{Menghitung Hipotesis 3}$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X_2 + \beta_2 Z + \beta_3 X_2 * Z + e \rightarrow \text{Menghitung Hipotesis 4}$$

Dimana:

Y = *Turnover Intention*

α = Konstanta

X1 = Beban Kerja

X2 = *Person-Job Fit*

Z = *Co-Worker Support*

X1*Z = Perkalian Beban Kerja dengan moderasi (*Co-Worker Support*)

X2*Z = Perkalian *Person-Job Fit* dengan moderasi (*Co-Worker Support*)

β = Angka arah atau koefisien regresi yang menunjukkan peningkatan ataupun penurunan variabel independen yang mempunyai nilai tertentu

e = *Error Term*, yaitu tingkat kesalahan penduga dalam penelitian

c. Pengujian Hipotesis

Hipotesis yaitu jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Hipotesis dikatakan jawaban sementara karena hipotesis dirumuskan secara teoretis, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2010).

1) Uji Statistik t (Uji Hipotesis Secara Parsial)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2012). Berikut ini adalah langkah-langkah menggunakan uji t:

(X) Merumuskan hipotesis, uji hipotesis nol (H0) dan hipotesis alternatif (Ha)

➤ H0 : $\beta_1 = 0$, tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel Beban Kerja (X1) terhadap *Turnover Intention* (Y).

➤ Ha : $\beta_1 \neq 0$, terdapat pengaruh signifikan antara variabel Beban Kerja(X1) terhadap *Turnover Intention*(Y).

- $H_0 : \beta_2 = 0$, tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel *Person-Job Fit* (X2) terhadap *Turnover Intention*(Y).
 - $H_a : \beta_2 \neq 0$, terdapat pengaruh signifikan antara variabel *Person-Job Fit*(X2) terhadap *Turnover Intention* (Y).
- (XI) Taraf nyata yang digunakan adalah $\alpha = 0,05$ atau 5%. Nilai t_{hitung} dibandingkan dengan t_{tabel} dan ketentuannya sebagai berikut :
- Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
 - Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

A. Gambaran Umum Objek/Subjek Penelitian

CV. Caltics Jogja merupakan perusahaan yang dikenal luas sebagai perusahaan distributor kebutuhan dan keperluan *amenities*, linen dan *chemical* untuk hotel, rumah sakit dan restoran yang perkembangannya saat ini sudah mencakup wilayah Jawa, Bali, Lombok, dan Merauke. **CV. Caltics Jogja** pertama kali berdiri pada tahun 1998 di Kota Yogyakarta hingga sekarang. Operasi CV. Caltics Jogja dijalankan oleh 5 divisi sesuai peranan masing-masing yaitu *marketing*, *purchasing*, *accounting*, gudang dan produksi.

CV. Caltics Jogja mempunyai visi menjadi perusahaan yang memberikan layanan profesional untuk jasa penyediaan segala kebutuhan *guest supplies*, *maintenance*, hotel *linen* dan *chemical*. Misi CV Caltics Jogja yaitu memberi solusi dengan mengedepankan ketepatan, kecepatan dan kualitas terbaik dalam pelayanan. Saat ini **CV. Caltics Jogja** berkantor di Jl. Ringroad Timur, Manggisari, Baturetno, Banguntapan, Bantul, Yogyakarta.

B. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif penelitian ini untuk mendeskripsikan karakteristik responden, meliputi jenis kelamin, status pendidikan, usia, posisi/divisi, dan lama bekerja. Kuesioner yang disebarkan berjumlah 51 kuesioner yang disebarkan pada seluruh karyawan CV. Caltics Jogja.

Tabel 4.1 Identitas Karyawan

Identitas	Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	36	70,6%
	Perempuan	15	29,4%
	Total	51	100%
Usia	20-30 tahun	24	47,1%
	31-40 tahun	7	13,7%
	41-65 tahun	20	39,2%
	Total	51	100%

Identitas	Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Masa Kerja	1 bulan-3 tahun	36	70.6%
	4-10 tahun	15	29.4%
	Total	51	100%
Divisi	<i>Marketing</i>	3	5.9%
	<i>Purchasing</i>	1	2.0%
	<i>Accounting</i>	2	3.9%
	Gudang	9	17.6%
	Produksi	36	70.6%
	Total	51	100%
Pendidikan Terakhir	S1	7	13.7%
	SMA	25	49.0%
	SMK	12	23.5%
	SMP	7	13.7%
	Total	51	100%
Status Pernikahan	Belum Menikah	19	37.3%
	Menikah	32	62.7%
	Total	51	100%

Sumber data primer diolah 2019.

Tabel 4.1 Identitas Karyawan, terdapat 51 karyawan pada CV. Caltics Jogja yang terdiri dari 36 karyawan laki-laki (70,6%) dan sisanya adalah 15 karyawan wanita. Sebanyak 32 karyawan CV. Caltics Jogja sudah menikah (62.7%) dan 19 lainnya belum menikah (37.3%). Mayoritas karyawan berusia 20-30 tahun yaitu sebanyak 24 karyawan (47,1%), kemudian karyawan berusia 41-65 tahun sebanyak 20 karyawan (39,2%) dan 7 karyawan berusia 31-40 tahun (13,7%). Kemudian masa kerja karyawan yaitu 36 karyawan dengan masa kerja 1 bulan s/d 3 tahun (70,6%) dan 15 responden dengan masa kerja 4-10 tahun (29,4%).

Sebanyak 36 karyawan di bagian produksi (70.6%), 9 karyawan di bagian gudang (17.6%), 3 karyawan sebagai marketing (5.9%), 2 karyawan di bagian accounting (3.9%) dan 1 karyawan di bagian *purchasing* (2.0%). Dilihat dari jenjang studi karyawan terdapat sebanyak 7 (13,7%) karyawan lulusan SMP, 12 karyawan (23,5%) lulusan SMK, 25 (49,0%) karyawan lulusan SMA dan 7 (13,7%) karyawan lulusan S-1.

Karyawan CV. Caltics Jogja mayoritas laki-laki yaitu sebesar 70,6% dan rata-rata berusia 20-30 tahun (47,1%) dengan presentase karyawan yang telah menikah sebesar 62,7%. Kebanyakan dari mereka mempunyai masa kerja antara 1 bulan - 3 tahun di divisi produksi sebanyak 36 orang karyawan (70,6%). Mayoritas dari mereka telah menempuh pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) yaitu sebanyak 25 karyawan (48%).

Sebagian besar karyawan di CV. Caltics Jogja merupakan karyawan laki-laki yang telah menikah. Laki-laki yang sudah mempunyai status pernikahan berarti mempunyai tanggung jawab besar terhadap pasangannya dan terhadap keluarga yang dibinanya. Sehingga mereka akan lebih bersemangat dalam bekerja. Kebanyakan dari mereka berusia antara 20-30 tahun dimana usia tersebut merupakan usia produktif dan masih tergolong usia muda. Namun pada kenyataannya, karyawan yang lebih muda cenderung memiliki tingkat *turnover* yang lebih tinggi daripada karyawan yang lebih tua karena mereka masih memiliki keinginan untuk mencoba sesuatu yang baru. Semakin bertambah usia maka akan semakin kecil kemungkinan seseorang untuk berhenti dari pekerjaannya.

Karyawan CV. Caltics Jogja berasal dari berbagai jenjang studi yang kebanyakan memang bukan dari jurusan yang linier dengan pekerjaannya saat ini. Rata-rata dari mereka merupakan lulusan SMA dan kebanyakan menempati divisi produksi. Mowday et. al. (1982) berpendapat bahwa tingkat pendidikan berpengaruh pada dorongan untuk melakukan *turnover*, dalam hal ini Maier (1971) membahas pengaruh intelegensi terhadap *turnover*. Maier berpendapat dengan pendidikan yang tinggi dan jabatan yang sesuai maka berpengaruh terhadap retensi karyawan. Jika pendidikan tidak sesuai dengan jabatan yang diinginkan maka berpengaruh terhadap tingkat *turnover* yang tinggi.

Masa kerja merupakan variabel yang penting dalam menjelaskan tingkat pengunduran diri karyawan. Semakin lama seseorang berada pada pekerjaan tersebut, semakin kecil kemungkinan mereka akan mengundurkan diri. Handoko (2007) mengkategorikan masa kerja menjadi 2; 1) lama kerja kategori baru ≤ 3 tahun, 2) lama kerja kategori lama > 3 tahun. Karyawan CV. Caltics Jogja mayoritas memiliki masa kerja kurang dari 3 tahun atau merupakan karyawan kategori baru. Pada masa ini karyawan masih dalam proses adaptasi dengan lingkungan kerja barunya. Jika mereka sesuai dengan pekerjaannya maka mereka akan bertahan untuk waktu yang lebih lama. Namun jika mereka tidak merasakan kesesuaian antara individu dengan pekerjaannya, mereka akan berpikir untuk mencari pekerjaan lain yang sesuai.

1. Deskripsi Variabel Penelitian

a. *Turnover Intentions* (Y)

Tabel 4.2 Deskripsi Variabel *Turnover Intention*

Interval	Kategori	Jumlah	Persentase
4.20 – 5.00	Sangat Tinggi	25	49,0%
3.40 – 4.19	Tinggi	16	31,4%
2.60 – 3.39	Cukup	1	2,0%
1.80 – 2.59	Rendah	6	11,8%
1.00 – 1.79	Sangat Rendah	3	5,9%
Jumlah		51	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Tabel 4.2 di atas, dari 51 karyawan yang menjawab item-item pernyataan variabel *Turnover Intention*, menunjukkan sebanyak 3 (5,9%) karyawan mempunyai keinginan berpindah sangat rendah, lalu sebanyak 6 (11,8%) karyawan mempunyai keinginan berpindah rendah, 1 (2,0%) karyawan cukup mempunyai keinginan berpindah, lalu sebanyak 16 (31,4%) karyawan mempunyai keinginan berpindah tinggi, dan sisanya sebanyak 25 (49,0%) karyawan mempunyai keinginan berpindah sangat tinggi.

b. Beban Kerja (X1)

Tabel 4.3 Deskripsi Variabel Beban Kerja

Interval	Kategori	Jumlah	Persentase
4.20 – 5.00	Sangat Berat	6	11,8%
3.40 – 4.19	Berat	20	39,2%
2.60 – 3.39	Cukup Berat	17	33,3%
1.80 – 2.59	Tidak Berat	5	9,8%
1.00 – 1.79	Sangat Tidak Berat	3	5,9%
Jumlah		51	100 %

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Tabel 4.3 menggambarkan bahwa dari 51 responden yang menjawab item-item pernyataan dari variabel Beban Kerja menunjukkan bahwa persentase yang diterima mempunyai hasil yang beragam. Rinciannya yaitu sebanyak 6 (11,8%) karyawan merasa Beban Kerja yang diterima tergolong sangat berat, 20 (39,2%) karyawan merasa Beban Kerja tergolong berat, 17 (33,3%) merasa Beban Kerja yang diterima cukup berat, 5 (9,8%) karyawan merasa Beban Kerjanya tidak berat dan terdapat 3 responden (5,9 %) yang merasa Beban Kerja yang diterima tergolong sangat tidak berat.

c. Beban Kerja (X1)

Tabel 4.3 Deskripsi Variabel Beban Kerja

Interval	Kategori	Jumlah	Persentase
4.20 – 5.00	Sangat Berat	6	11,8%
3.40 – 4.19	Berat	20	39,2%
2.60 – 3.39	Cukup Berat	17	33,3%
1.80 – 2.59	Tidak Berat	5	9,8%
1.00 – 1.79	Sangat Tidak Berat	3	5,9%
Jumlah		51	100 %

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Tabel 4.3 menggambarkan bahwa dari 51 responden yang menjawab item-item pernyataan dari variabel Beban Kerja menunjukkan bahwa persentase yang diterima mempunyai hasil yang beragam. Rinciannya yaitu sebanyak 6 (11,8%) karyawan merasa Beban Kerja yang diterima tergolong sangat berat, 20 (39,2%) karyawan merasa Beban Kerja tergolong berat, 17 (33,3%) merasa Beban Kerja yang diterima cukup berat, 5 (9,8%) karyawan merasa Beban Kerjanya tidak berat dan terdapat 3 responden (5,9 %) yang merasa Beban Kerja yang diterima tergolong sangat tidak berat.

d. *Person-Job Fit* (X2)

Tabel 4.4 Deskripsi Variabel *Person-Job Fit*

Interval	Kategori	Jumlah	Persentase
1.00 – 1.79	Sangat Tidak Sesuai	22	43,1%
1.80 – 2.59	Tidak Sesuai	7	13,7%
2.60 – 3.39	Cukup Sesuai	14	27,5%
3.40 – 4.19	Sesuai	5	9,8%
4.20 – 5.00	Sangat Sesuai	3	5,9%
Jumlah		51	100 %

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Tabel 4.4 rincian deskripsi variabel *Person-Job Fit*, dari 51 karyawan CV. Caltics Jogja sebanyak 22 (43,1%) karyawan merasa kesesuaian dirinya dengan pekerjaannya sangat tidak sesuai, 7 (13,7%) karyawan merasa kesesuaian dirinya dengan pekerjaannya tidak sesuai, lalu sebanyak 14 (27,5%) karyawan merasa kesesuaian dirinya dengan pekerjaannya cukup sesuai. Dan sebanyak 5 (9,8%) karyawan merasa kesesuaian dirinya dengan pekerjaannya sesuai dan hanya 3 (5,9%) karyawan yang merasa kesesuaian dirinya dengan pekerjaannya sangat sesuai.

e. *Co-Worker Support (Z)*

Tabel 4.5 Deskripsi Variabel *Co-Worker Support*

Interval	Kategori	Jumlah	Persentase
1.00 – 1.79	Sangat Rendah	4	7,8.0%
1.80 – 2.59	Rendah	6	11,8%
2.60 – 3.39	Cukup	17	33,3%
3.40 – 4.19	Tinggi	14	27,5%
4.20 – 5.00	Sangat Tinggi	10	19,6%
Jumlah		51	100 %

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Tabel 4.5 di atas, menjelaskan dari 51 responden yang menjawab item-item pernyataan variabel *Co-Worker Support*, menunjukkan hasil deskripsi sebagai berikut; 4 (7,8%) responden memperoleh *co-worker support* sangat rendah, 6 (11,8%) responden memperoleh *co-worker support* yang rendah, 17 (33,3%) merasa cukup, 14 (27,5%) memperoleh *co-worker support* yang tinggi dan sebanyak 10 (19,6%) responden merasakan *co-worker support* yang sangat tinggi. Kesimpulan dari uraian di atas mayoritas responden merasakan *co-worker support* yang tinggi.

Berdasarkan uraian dari tabel di atas maka dapat dilihat bahwa *turnover intention* di CV. Caltics Jogja tergolong sangat tinggi yaitu mencapai 49%. Hal ini diindikasikan oleh tingginya Beban Kerja yang mereka peroleh dan adanya ketidak sesuaian antara individu dengan pekerjaan mereka. Namun, disisi lain *co-worker support* yang cukup tinggi dapat menjadi alasan mereka untuk tetap bertahan dengan pekerjaan mereka. Rekan kerja yang kooperatif dapat meringankan beban kerja yang mereka alami dan membantu individu untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaannya.

C. Analisis Kuantitatif

1. Analisis Regresi Linier Sederhana

Pengujian hipotesis H1 dan H2 penelitian ini melakukan analisis regresi linier. Model regresi digunakan untuk menjelaskan besar pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Model regresi ini digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel Beban Kerja terhadap *Turnover Intention*, *Person-Job Fit* terhadap *Turnover Intention* dan *Co-Worker Support* terhadap *Turnover Intention* yang mempunyai formula sebagai berikut:

$$Y = a + bX + e$$

Rangkuman hasil analisis regresi sederhana untuk pengujian hipotesis penelitian ini dapat dilihat dari Tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6 Hasil Analisis Regresi Sederhana

Model	Variabel	Koefisien	T	Sig-t	Signifikansi 5%	Adj R2	Sig.F
Model 1	(Constant)	10.137	2.826	0,007			
	X1	0,885	4,069	0,000	Signifikan	0,237	0,000
Model 2	(Constant)	35.216	18.782	0,000			
	X2	-0,843	-6,046	0,000	Signifikan	0,416	0,000
Variabel Dependen = Turnover Intention							

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Hasil analisis regresi pada Tabel 4.6 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$\text{Model 1 : } Y = 10.137 + 0,885X_1$$

$$\text{Model 2 : } Y = 35.216 - 0,843X_2$$

2. Analisis Regresi Moderasi

Pengujian hipotesis H3 dan H4 penelitian ini dilakukan dengan melakukan analisis regresi moderasi. Uji regresi moderasi dilakukan dengan variabel bebas Beban Kerja dan *Person-Job Fit* secara signifikan terhadap *Turnover Intention* dan dimoderasi oleh *Co-Worker Support*. Rangkuman hasil analisis regresi moderasi untuk pengujian hipotesis penelitian ini dapat dilihat dari Tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7 Hasil Analisis Regresi Moderasi

Model	Variabel	Koefisien	t	Sig-t	Signifikansi 5%	Adj R2	Sig.F
Model 3	(Constant)	18.586	0.996	0.324	-	0.238	0.001
	X1	0.610	0.576	0.568	Tidak Signifikan		
	Z	-0.575	-0.448	0.657	Tidak Signifikan		
	X1*Z	-0.017	0.231	0.818	Tidak Signifikan		
Model 4	(Constant)	63.876	7.631	0.000	-	0.545	0.000
	X2	-3.389	-5.091	0.000	Signifikan		
	Z	-1.943	-3.221	0.002	Signifikan		
	X2*Z	-0.167	-3.770	0.000	Signifikan		
Variabel Dependen = Turnover Intention							

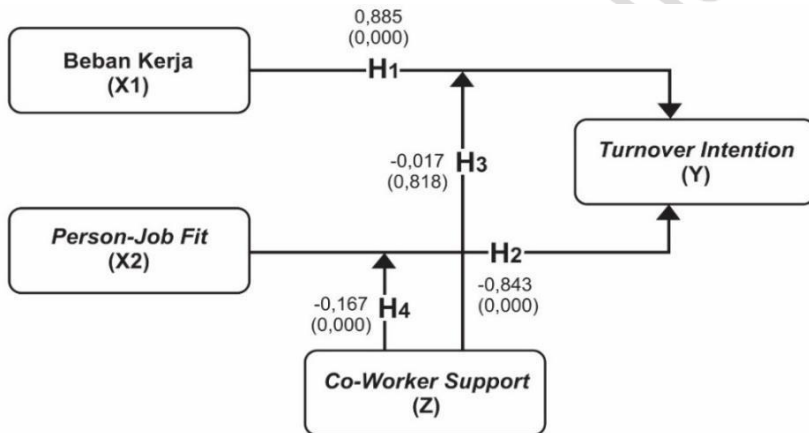
Sumber: data primer yang diolah, 2019

Tabel 4.7 di atas menghasilkan persamaan regresi moderasi model 3 yang digunakan untuk menguji hipotesis 3 dan model 4 digunakan untuk menguji hipotesis 4. Persamaannya bisa dilihat sebagai berikut:

$$\text{Model 3 : } Y = 18.586 + 0,610X_1 - 0,575Z - 0,017X_1Z$$

$$\text{Model 4 : } Y = 63.876 - 3,389X_2 - 1,943Z - 0,167X_2Z$$

Keseluruhan hasil estimasi model hubungan hipotesis antar variabel penelitian ini disajikan dalam bentuk diagram berikut:



Gambar 4.1. Estimasi Koefisien Hubungan Antar Variabel

3. Pengujian Hipotesis

a. Pengujian Hipotesis Pertama

Tabel 4.6 menjelaskan uji model 1, hasil pengujian hipotesis pertama yang menganalisis pengaruh langsung Beban Kerja (X1) terhadap *Turnover Intention* (Y). Dari hasil yang diperoleh, nilai koefisien β sebesar 0,885 (positif) yang berarti apabila variabel Beban Kerja semakin tinggi maka *Turnover Intention* akan meningkat. Sebaliknya apabila variabel Beban Kerja semakin rendah maka *Turnover Intention* akan menurun. Nilai signifikan dari Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* sebesar 0,000, menunjukkan pengaruh yang diterima *Turnover Intention* dari variabel Beban Kerja signifikan, dikarenakan $0,000 < 0,05$. Maka hipotesis pertama yang menyatakan “Beban Kerja berpengaruh positif terhadap *Turnover Intention*” diterima, dikarenakan hasil penelitian menunjukkan bahwa Beban Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap *Turnover Intention*.

b. Pengujian Hipotesis Kedua

Tabel 4.6 Uji model 2, menjelaskan hasil pengujian hipotesis kedua yang menganalisis pengaruh langsung *Person-Job Fit* (X2) terhadap *Turnover Intention* (Y). Dari hasil yang diperoleh, nilai koefisien β sebesar -0,843 (negatif). Hal ini berarti apabila variabel *Person-Job Fit* semakin rendah maka *Turnover Intention* akan meningkat dan sebaliknya apabila variabel *Person-Job Fit* semakin tinggi maka *Turnover Intention* akan menurun. Nilai signifikan dari *Person-Job Fit* terhadap *turnover intention* sebesar 0,000, menunjukkan pengaruh yang diterima *turnover intention* dari variabel *Person-Job Fit* signifikan, dikarenakan $0,000 < 0,05$. Maka hipotesis kedua yang menyatakan “*Person-Job Fit* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*” diterima, dikarenakan hasil penelitian menunjukkan bahwa *Person-Job Fit* mempunyai pengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

c. Pengujian Hipotesis Ketiga

Tabel 4.7 menjelaskan hasil uji hipotesis ketiga yang menganalisis pengaruh Beban Kerja (X1) yang telah dimoderasi *Co-Worker Support* (Z) terhadap *Turnover Intention* (Y). Dari hasil yang diperoleh, nilai koefisien β sebesar -0,017 (negatif). Artinya apabila interaksi Beban Kerja dan *Co-Worker Support* meningkat, maka *Turnover Intention* akan menurun sebesar 0,017, dengan asumsi bahwa variabel *Person-Job Fit* dalam kondisi konstan.

Variabel *Co-Worker Support* memoderasi pengaruh variabel Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* dengan melihat tingkat signifikansinya, dimana untuk uji hipotesis keempat diperoleh tingkat signifikansi sebesar 0,818, yang artinya $0,818 > 0,05$, dengan demikian hipotesis keempat tidak didukung karena melebihi batas minimal signifikansi. Hal ini berarti *Co-Worker Support* tidak mampu memoderasi pengaruh Beban Kerja terhadap komitmen organisasional. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan “*Co-Worker Support* memoderasi pengaruh Beban Kerja terhadap *Turnover Intention*” ditolak.

d. Pengujian Hipotesis keempat

Tabel 4.7 menjelaskan hasil uji hipotesis keempat yang menganalisis pengaruh *Person-Job Fit* (X2) yang telah dimoderasi *Co-Worker Support* (Z) terhadap *Turnover Intention* (Y). Dari hasil yang diperoleh,

nilai koefisien β sebesar -0,167 (negatif). Artinya apabila interaksi *Person-Job Fit* dan *Co-Worker Support* meningkat, maka *Turnover Intention* akan meningkat sebesar 0.167, dengan asumsi bahwa variabel Beban Kerja dalam kondisi konstan.

Variabel *Co-Worker Support* berhasil memoderasi pengaruh variabel *Person-Job Fit* terhadap *Turnover Intention*, bisa dilihat dari tingkat signifikansinya, dimana untuk uji hipotesis keempat diperoleh tingkat signifikansi sebesar 0.000, yang artinya $0.000 < 0.05$. Hal ini berarti *Co-Worker Support* mampu memoderasi pengaruh *Person-Job Fit* terhadap *Turnover Intention*. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan “*Co-Worker Support* memoderasi pengaruh *Person-Job Fit* terhadap *Turnover Intention*” diterima.

D. Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memberi solusi ilmiah mengetahui pengaruh beban kerja dan *Person-Job Fit* terhadap *Turnover Intention* pada karyawan CV. Caltics Jogja, Serta bisakah motivasi kerja memoderasi pengaruh tersebut. Hasil penelitian dilihat sebagai berikut.

1. Beban Kerja Berpengaruh Positif Terhadap *Turnover Intention*

Pengujian hipotesis satu (H1) menunjukkan bahwa Beban Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *Turnover Intention* artinya jika beban kerja yang diterima tinggi maka akan meningkatkan pula *turnover intention* karyawan CV. Caltics Jogja. Hasil ini didukung oleh penelitian sebelumnya oleh Irvianti et. al. (2015) yang menyatakan bahwa variabel stres kerja dan beban kerja memiliki hubungan yang sangat kuat dan searah dengan variabel *turnover intention*, yang berarti bahwa jika stres kerja dan beban kerja semakin tinggi maka keinginan karyawan untuk keluar (*turnover intention*) juga akan meningkat dan sebaliknya.

Penelitian ini mendukung penelitian Bakker et. al. (2005), menyatakan beban kerja berlebihan merupakan perasaan letih pada pekerjaan tersebut dan berhubungan dengan keinginan meninggalkan pekerjaan. Abbasi (2015) menyatakan bahwa seorang karyawan yang merasakan beban kerja berlebihan mempunyai kemungkinan untuk meninggalkan pekerjaan. Penelitian ini menunjukkan bahwa Beban Kerja adalah salah satu prediktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* karyawan di CV. Caltics Jogja.

CV. Caltics Jogja sebagai perusahaan distributor perlengkapan keperluan *amenities*, *linen* dan *chemical* menghadapi rutinitas pekerjaan dan mobilitas tinggi setiap hari. Perusahaan harus memenuhi permintaan

konsumen dari berbagai daerah di Indonesia, untuk wilayah Yogyakarta sendiri perusahaan menyuplai kebutuhan minimal 10 hotel perhari. Hal ini menyebabkan tuntutan tugas tinggi, dengan melihat jumlah karyawan yang belum memadai. Beberapa karyawan bahkan harus melakukan rangkap jabatan untuk mengisi kekosongan posisi atau sekedar membantu pekerjaan dari divisi lain yang kekurangan personil. Akibatnya karyawan tidak dapat fokus dengan pekerjaan mereka dan menyebabkan penumpukan beban kerja yang tinggi. Beban kerja tinggi ini diperkuat oleh hasil penelitian dimana sebanyak 51% karyawan menjawab beban kerja yang diterima tergolong berat.

2. *Person-Job Fit* Berpengaruh Negatif terhadap *Turnover Intention*

Pengujian hipotesis dua (H2) menunjukkan bahwa *Person-Job Fit* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention* artinya tingkat kesesuaian individu dengan pekerjaan tinggi maka akan mengurangi intensitas *turnover intention* Karyawan CV. Caltics Jogja. Temuan ini mendukung temuan Hollenbeck (1989); Saks & Ashforth (1997); Wilk & Sackett (1996), bahwa karyawan yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang selaras dengan pekerjaan memiliki sedikit niat untuk meninggalkan pekerjaan.

Hasil penelitian ini mendukung Kerse (2018) yang mengatakan bahwa, *Person-Job Fit* memiliki hubungan negatif signifikan dengan *Turnover Intention*, jika *person-job fit* tinggi maka *turnover intention* rendah. Hasil yang sama juga dikemukakan Hassan et. al. (2012) bahwa, *Person-Job Fit* berhubungan negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*. Individu dengan *demand abilities* yang tinggi akan mampu menerapkan pengetahuan, kemampuan dan keahlian yang dimiliki untuk menyelesaikan tugas-tugas tanggung jawabnya. Mereka akan memberikan usaha secara maksimal demi tercapainya tujuan organisasi. Sehingga *need supplies* yang berkaitan dengan kepuasan kerja, kepuasan karier, dan komitmen akan tinggi yang berdampak pada *turnover intention* yang rendah.

Aspek pertama *person-job fit* yaitu *demand abilities* berkaitan dengan pengetahuan, kemampuan, dan keahlian karyawan dengan karakteristik pekerjaan. Pada kenyataannya CV. Caltics Jogja dalam merekrut pegawai belum menerapkan sistem seleksi karyawan, tanpa tahapan seleksi karyawan bisa langsung bekerja. Karyawan baru juga tidak dibekali dengan orientasi atau *training* untuk adaptasi dengan lingkungan kerja barunya. Sehingga,

karyawan dapat dengan mudah berpindah pekerjaan jika dirasa pekerjaannya tidak sesuai.

3. *Co-Worker Support Tidak Memoderasi Pengaruh Beban Kerja terhadap Turnover Intention*

Pengujian hipotesis tiga (H3) menunjukkan bahwa *Co-Worker Support* tidak memoderasi pengaruh Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* karena tingkat signifikansinya melebihi batas signifikan yang seharusnya ($0,818 > 0,05$). Artinya variabel *Co-Worker Support* tidak dapat memberi pengaruh Beban Kerja terhadap *Turnover Intention*. Peran *co-worker support* sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini disebut sebagai variabel *Homologizer Moderator*, atau variabel moderasi yang tidak berinteraksi dengan variabel independen dan variabel dependen (Ghozali, 2012). Hal ini bisa disebabkan karena *co-worker support* tidak memberi pengaruh antara beban kerja terhadap *turnover intention*.

Penelitian ini mendukung gagasan bahwa dukungan sosial mengurangi ketegangan yang dialami pada pekerjaan dan memoderasi hubungan *stressor-strain* (Beehr et. al. 2003; Viswesvaran et. al. 1999). Artinya, *co-worker instrumental support* dapat mengurangi tuntutan pekerjaan dan membantu mengurangi konsekuensi negatif dari kelebihan pekerjaan, jika itu terjadi. Pihak penerima bantuan dapat membuat pekerjaan lebih mudah dikelola, karena itu mengurangi kemungkinan karyawan meninggalkan pekerjaan.

Co-worker support tidak berpengaruh signifikan, karena *co-worker support* bukan sumber daya yang efektif untuk mengurangi beban kerja. Sebagai contoh, beberapa penelitian menemukan bahwa pengawas lebih efektif mengurangi stres dibandingkan dengan dukungan dari rekan kerja (McCalister et al., 2006), karena supervisor sering kali memberikan dukungan informasi, yang sangat berharga ketika individu dihadapkan pada situasi yang membingungkan atau tidak jelas. Meskipun ada hubungan negatif antara beban kerja dan *co-worker support*, hasilnya menunjukkan bahwa *co-worker support* tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap menjelaskan beban kerja.

4. *Co-Worker Support Memoderasi Pengaruh Person-Job Fit terhadap Turnover Intention*

Pengujian hipotesis empat (H4) menunjukkan bahwa *Co-Worker Support* memoderasi pengaruh *Person-Job Fit* terhadap *Turnover Intention* karena memiliki tingkat signifikansi kurang dari batas signifikan yang

seharusnya ($0,000 > 0,05$). Artinya variabel *Co-Worker Support* dapat memberi pengaruh *Person-Job Fit* terhadap *Turnover Intention*. Peran *Co-Worker Support* sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini disebut sebagai variabel *Quasi Moderator* (Moderator Semu), karena variabel moderator (Z) berinteraksi dengan variabel independen (X) dan juga berhubungan signifikan dengan variabel dependen (Y). Sehingga variabel Z tersebut dapat berlaku sebagai moderator juga sekaligus sebagai variabel independen.

Tahun 2008, penelitian Eder dan Eisenberger tentang persepsi tentang dukungan organisasi menginvestigasi apakah apabila rekan kerja karyawan menunjukkan tingkat penarikan yang lebih tinggi, karyawan individu lebih cenderung menarik diri dari pekerjaan mereka sendiri. Eder dan Eisenberger menemukan bahwa dukungan organisasi dapat mengurangi hubungan antara penarikan kelompok kerja dan penarikan individu dalam organisasi. Temuan itu menunjukkan bahwa individu cenderung terlibat dalam perilaku penarikan di hadapan rekan kerja yang menarik diri jika itu melanggar hubungan pertukaran positif mereka dengan organisasi. Karena niat untuk berhenti adalah anteseden terhadap *turnover*, manajemen harus memahami hubungan antara niat dukungan rekan kerja untuk berhenti mengurangi perilaku penarikan ini dan mengurangi *turnover*.

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh interaksi antara *person-job fit* dengan *co-worker support* dalam mengurangi niat berpindah karyawan CV. Caltics Jogja. Hal ini karena *turnover* di CV. Caltics Jogja kebanyakan dilakukan oleh karyawan baru, dimana proses penerimaan karyawan tidak melalui tahapan rekrutmen dan orientasi pegawai. Karyawan baru langsung dipekerjakan sesuai posisi yang dibutuhkan tanpa adan *training* dari perusahaan. Sehingga karyawan yang merasa tidak sesuai dengan pekerjaan tersebut dapat langsung berpindah pekerjaan tanpa sepengetahuan pihak manajemen. Maka dibutuhkan peran rekan kerja dalam memberikan *sharing* informasi mengenai perusahaan dan Standar Operasional Perusahaan (SOP) yang berlaku. Rekan kerja berperan penting dalam memberikan dukungan dan arahan supaya karyawan baru tidak memiliki niat untuk berpindah pekerjaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil analisis dan pembahasan pengaruh Beban Kerja dan *Person-Job Fit* terhadap *Turnover Intention* dengan *Co-Worker Support* sebagai variabel moderasi karyawan CV. Caltics Jogja, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh positif signifikan Beban Kerja terhadap *Turnover Intention* di CV. Caltics Jogja, sehingga dapat disimpulkan bahwa Hipotesis1 diterima. Beban Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *Turnover Intention*. Artinya semakin tingginya tingkat Beban Kerja dapat meningkatkan *Turnover Intention* karyawan di CV. Caltics Jogja.
2. Ada pengaruh negatif signifikan *Person-Job Fit* terhadap *Turnover Intention* di CV. Caltics Jogja, sehingga dapat disimpulkan bahwa Hsipotese2 diterima. *Person-Job Fit* berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*. Artinya semakin tinggi tingkat *Person-Job Fit* dapat menurunkan *Turnover Intention* karyawan di CV. Caltics Jogja.
3. *Co-Worker Support* tidak memoderasi pengaruh Beban Kerja terhadap *Turnover Intention*. Artinya *Co-Worker Support* tidak dapat memperlemah atau memperkuat pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention*. Sehingga hipotesis ketiga tidak didukung.
4. *Co-Worker Support* memoderasi pengaruh *Person-Job Fit* terhadap *Turnover Intention*. Artinya semakin tinggi interaksi antara *Co-Worker Support* dengan *Person-Job Fit* maka akan dapat menurunkan *Turnover Intention* karyawan di CV. Caltics Jogja, sehingga dapat disimpulkan bahwa H4 diterima.

Saran

Saran yang dapat peneliti berikan adalah sebagai berikut:

1. Hasil analisis dan pembahasan variabel *Person-Job Fit* (X2), variabel ini memberikan pengaruh yang paling besar terhadap *turnover intention* karyawan CV. Caltics Jogja yaitu sebesar 41,6% ($Adj R^2 = 0.416$). Item (X2.5) bahwa “Kemampuan saya dan pelatihan (*training*) yang dilakukan sangat sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya.” memiliki nilai rata-rata rekapitulasi terendah sebesar 1,6 berarti rata-rata karyawan menjawab sangat tidak setuju. Artinya banyak karyawan yang merasa kemampuan yang dimiliki dengan pelatihan yang telah diberikan masih belum sesuai. Selain itu variabel *Person-Job Fit* dalam interaksinya dengan variabel *Co-Worker Support* juga signifikan dalam mengurangi *Turnover Intention* karyawan di CV. Caltics Jogja yaitu sebesar 54,5% ($Adj R^2 = 0.545$). Item (Z5) bahwa “Saya dan rekan kerja saya dapat bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan.” memiliki nilai rata-rata rekapitulasi tertinggi sebesar 3,4 berarti rata-

rata karyawan menjawab sangat setuju. Artinya banyak karyawan yang merasa terbantu dengan adanya kerja sama antar sesama rekan kerja. Hasil penelitian tersebut menyarankan sebagai berikut:

- a. Manajemen CV. Caltics Jogja harus fokus pada pemilihan karyawan yang kepribadian dan nilainya sesuai dengan organisasi dan pekerjaan mereka. Pemilihan tipe orang yang tepat untuk jenis pekerjaan yang tepat akan meningkatkan produktivitas organisasi dan akan mengurangi niat berpindah.
- b. Manajemen CV. Caltics Jogja sebaiknya mengadakan kegiatan yang meningkatkan kerjasama dan komunikasi antar individu, seperti program *sharing session* secara rutin. *Sharing session* adalah sesi berbagi yang diisi oleh karyawan untuk sesama karyawan, kegiatan yang dilakukan bisa dalam bentuk *sharing* pengetahuan, *skill* atau pengalaman. Melalui kegiatan ini diharapkan karyawan dapat saling mengenal, memberi masukan dan menjalin kerja sama antar sesama karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, T.F. 2015, *Impact of Work Overload on Stress, Job Satisfaction, and Turnover Intentions with Moderating Role on Islamic Work Ethics, Management Studies and Economic Systems*, 2 (1), pp. 27-37.
- Abelson, M. A, 1986, *Strategic Management of Turnover: A Model of the Health Service Administrator. Health Care Management Review*, 11, 61-71.
- Alex S. Nitisemito, 1992, *Manajemen dan Sumber Daya Manusia*, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Ambarwati, Fitri Respati, 2014, *Konsep Kebutuhan Dasar Manusia*, Dua Satria Offset, Yogyakarta.
- Anwar Sanusi, 2011, *Metode Penelitian Bisnis*, Salemba Empat, Jakarta.
- Ardana, et al, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi pertama)*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi, 2010, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P, 1998, *Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. Journal of Applied Psychology*, 83, 288-297.

- Babakus, et al, 2011, *Service Worker Burnout and Turnover Intentions: Roles of Person-Job Fit, Servant Leadership, and Customer Orientation*, *Services Marketing Quarterly*, 32:17–31.
- Badan Pusat Statistik (BPS) diakses dari <http://www.bps.go.id/>, diakses pada tanggal 2 Januari 2019 pukul 19.00 WIB
- Bakker, A. B., Demerouti, E. and Euwema, M. C, 2005, *Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (2), pp. 170–180.
- Beehr, T. A., Farmer, S. J., Glazer, S., Gudunowski, D. M., & Nair, V. N. (2003). *The enigma of social support and occupational stress: Source of congruence and gender role effects*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 220-231.
- Bhargava, S. dan R. Baral, 2009, *Antecedents and Consequences of Work-Family Enrichment among Indian Managers*. *Psychological Studies*, 54: 213-225.
- Bodla MA, Hameed A, 2008, *Factors Affecting Employee Turnover Intentions: Empirical Evidence from Textile Sector of Pakistan*, *Int. J. Knowl., Cult. Change. Manage.*, 9(8): 53-64.
- Bridger, R. S, 2001, *Introduction to Ergonomics*, McGraw-Hill, Inc, Singapore.
- Cable, D.M., De Rue, D.S, 2002, *The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions*, *Journal of Applied Psychology*, 87, 875-884.
- Caldwell, D.F., & O'Reilly, C.A, 1990, *Measuring person–job fit with a profile-comparison process*. *Journal of Applied Psychology*, 75, 648–657.
- Carlson, D. S., & Perrewé, P. L, 1999, *The role of social support in the stressor–strain relationship: An examination of work–family conflict*, *Journal of Management*, 25, 513–540
- Cho, S., & Johanson, M. M, 2008, *Behavior and employee performance: A moderating effect of work status in restaurant employee*, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 32 (3), 307-326.
- Costa, P.T., & McCrae, R.R, 1991, *The NEO Personality Inventory: Using the Five-Factor Model in counseling*. *Journal of Counseling and Development*, 69, 367–372.
- Dawis, R. V., & Lofquist L. H, 1984, *A psychological theory of work adjustment*, University of Minnesota Press, Minneapolis.

- Departemen Kesehatan RI, 2009, **Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2009 Tentang Kesehatan**, Kementerian Kesehatan RI: Jakarta.
- Ducharme, Lori J., Hannah K. Knudsen, and Paul M. Roman, 2008, *Emotional Exhaustion and Turnover Intention in Human Service Occupations: The Protective Role of Coworker Support*, *Sociological Spectrum* 28:81–104.
- Eder, P., & Eisenberger, R., 2008, *Perceived Organizational Support: Reducing The Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior*, *Journal of Management*, Vol. 34, No. 1, 55-68
- Edwards, J. R, 1991, *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*, In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology. International review of industrial and organizational psychology, 1991*, Vol. 6, pp. 283-357), John Wiley & Sons, Oxford, England.
- Flippo, E. B, 1994, **Manajemen Personalia**. (6th ed.). Erlangga, Jakarta.
- Gawron, V. J, 2008, *Human performance, workload, and situational awareness measures handbook*, (2nd ed.). CRC Press Taylor & Francis Group, USA.
- Ghozali, Imam, 2012, **Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS (Edisi Ke 6)**. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hani Handoko, 2007, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, BPFE Yogyakarta.
- Hartono, 2002, **Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua**, PT. Prehallindo, Jakarta.
- Hassan, M.U., Akram, A., & Naz, S, 2012, *The Relationship between Person- Organization Fit, Person-Job Fit dan Turnover Intention in Banking Sector of Pakistan: The Mediating Role of Psychological Climate*, *International Journal of Human Resources Studies*, 2(3), 172-188.
- Hodson, R, 1997, *Group relations at work splidarity, conflict and relations with management work and occupation*, *Journal of Applied Psychology*, 24, 426-452.
- Holland, John L, 1985, *Making Vocational Choice: A Theory of Vocational Personalities and Work Eenvironments*, Prentice-Hall, Inc. Enslwood Cliff, New Jersey.

- Hollenbeck, R. Williams, C.R. & Klein H, 1989, *An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals*, *Journal of applied psychology*, Vol. 74 No 1 B 23
- Irvianti., Laksmi Sito Dwi., Renno Eka Verina, 2015, **Analisis Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan Pada PT XL Axiata Tbk Jakarta**, *Binus Business Review* Vol. 6, No. 1 Mei 2015: 117-126.
- Karatepe, O. M., Yorganci, I., & Haktanir, M, 2009, *Outcomes of customer verbal aggression among hotel employees*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(6), 713-733.
- Karatepe, O.M, 2012, *The effects of coworker and perceived organisational support on hotel employee outcomes: the moderating role of job embeddedness*, *Journal of Hospitality and Tourism Research*.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., Johnson, E.C, 2005, *Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit*, *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Lahey, B. B, 2007, *Psychology: An Introduction, Ninth Edition*. New York: *The McGraw-Hill Companies*.
- Lee, R. T. and Ashforth, B. E, 1996, *A Meta Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout*. *The Journal of Applied Psychology*, 81 (2), pp. 123–133.
- Maier, N. R. F. 1971, *Psychology in Industry*, The Riverside Press, Cambridge.
- Mangkuprawira, Sjafri, 2007, **Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia**, Ghalia Indonesia.
- Manuaba, 2000, **Hubungan Beban Kerja Dan Kapasitas Kerja**, Rinek Cipta, Jakarta.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson, 2006, *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Dian Angelia, Salemba Empat, Jakarta.
- McCalister, K. T., Dolbier, C. L., Webster, J.A., Mallon, M. W., and Steindhardt, M, 2006, *Hardiness and Support at Work as Predictors of Work Stress and Job Satisfaction*, *Stress Management*, 20, 183-91
- Mello, Jeffrey A., 2015, *Strategic Human Resources Management, Fourth Edition*, Cengage Learning.
- Mobley, W, 1997, *Intermediate Linkages in The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover*, *Journal of Applied Psychology*, (62)(2), 237-240.

- Moekijat, 2003, *Manajemen Tenaga Kerja Dan Hubungan Kerja*. Bandung : Pionir Jaya.
- Mowday, R.T., L.W. Porter and R.M Steers, 1982, *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover*, Academic Press, New York.
- Ng, T., Sorensen, K., & Feldman, D, 2007, *Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: A conceptual integration and extension*, *Journal of Organizational Behavior*, 28, 111-136.
- Nitisemito, Alex S. 1992. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.2000.
- Nurmianto, Eko, 2003, *Ergonomi Konsep Dasar Dan Aplikasinya*, Guna Widya, Surabaya.
- Ridlo, Ilham Akhsanu, 2012, *Turn Over Karyawan “Kajian Literatur”*, PH Movement Publication, Jakarta.
- Ridwan, 2003, *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Robbins P. Stephens dan Coulter, mary, 2012, *Management*, 11th, Erlangga, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge, 2007, *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*, Salemba Empat, Jakarta.
- Rodahl, 1989, dalam Prihatini, 2007, *Analisis Hubungan Beban Kerja dengan Stress pada Perawat di Tiap Ruang Rawat Inap RSUD Sidikalang*, Tesis, Program Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara Medan.
- Sabardini, 2006, “Peningkatan Kinerja Melalui Perilaku Kerja Berdasarkan Kecerdasan Emosional”, *Telaah Bisnis*, Vol.7, No.1.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E., 1997, *A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes*. *Personnel Psychology*, 50(2), 395-426.
- Saronson, S. 2009. *Apa Itu Dukungan Sosial*. (www.e-psikologi.com, accessed on January 19, 2019)
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B, 2004, *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study*, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-437. doi:10.1002/job.248
- Schultz, D., Schultz, S E, 2006, *Psychology & Work Today Ninth Edition*, Pearson Education. Inc, New Jersey.

- Sekiguchi, T, 2004, *Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature*, Osaka Keidai Ronshu, 54(6), 179-196.
- Sharma S, Durand RM, Gur-Arie O (1981) *Identification and analysis of moderator variables*. J Mark Res 18:291–300
- Sihite, Richard, 2000, *Tourism Industry (Kepariwisataan)*, Penerbit SIC, Surabaya
- Simamora, Bilson. 2004. **Panduan Riset Perilaku Konsumen**: Gramedia. Jakarta
- Smith, T., Renk, Kimberly, 2007, *Predictors of Academic Related Stress in College Students: An Examination of Coping, Social Support, Parenting and Anxiety*, NASPA Journal, Vol. 44, No. 3.
- Soleman, Aminah, 2011, **Analisis Beban Kerja Ditinjau Dari Faktor Usia Dengan Pendekatan Recommended Weight Limit (Studi Kasus Mahasiswa Unpatti Poka)**, Jurnal Arika, Vol. 05 No. 02 (Agustus 2011). ISSN: 1978-1105.
- Sriyono, Agus, 2018, **Pengaruh Stres, Beban Kerja, Konflik Peran, dan Kontrol Pekerjaan terhadap Kinerja dengan Dukungan Sosial sebagai Variabel Moderating**, Vol 25 No 1
- Sudriamunawar, Haryono, 2006, **Kepemimpinan, Peran Serta Dan Produktivitas**, Mandar Maju, Bandung.
- Sugiyono, 2010, **Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D**, Alfabeta, Bandung.
- Suharso, dan Retnoningsih, A. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indoneisa Edisi Lux*. Semarang: Widya Karya.
- Sujarweni, Wiratna, 2014, **SPSS untuk Penelitian**, Pustaka Baru Press, Yogyakarta.
- Suryaningrum. 2015. **Pengaruh Beban Kerja dan Dukungan Sosial terhadap Stres Kerja pada Perawat RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta**. Skripsi. Universitas Negeri Yogyakarta
- Viswanath Venkatesh, Jaime B. Windeler, Kathryn M. Bartol (2017), 2017, *Person -Organization and Person–Job Fit Perceptions of New IT Employees: Work Outcomes and Gender Differences*,
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J, 1999, *The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis*. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 314-334.
- Wahyuni, Purbudi, 2010, **Membangun Sinergitas Person-Job Fit Pada Tenaga Kerja Indonesia dan Implementasinya pada Kesejahteraan dan**

- Kehidupan yang Harmonis dalam ASEAN Community (Studi Kasus Indonesia-Malaysia), *Proceeding Seminar Nasional FISIP UPN Veteran Yogyakarta*.
- _____. 2016. Co-Workers Exchange sebagai Pemediasi Pengaruh Intergroup Knowledge dan Sharing Informasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kepuasan Keluarga, *E Book, UNS*, Desertasi.
- Wilk, S. L., & Sackett, P. R., 1996, *Longitudinal analysis of ability-job complexity fit and job change. Personnel Psychology*, 49(4), 937-967.
- Yuwono & Khajar, I., 2005, **Analisis beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai kejaksaan tinggi D.I. Yogyakarta.** *Journal of Business Review Indonesia*, 1 (1), 75-89.
- Zhou, J. and JM. George. 2001. *When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. Academy of Management Journal*. 44 (4): 682696.

Contoh Kasus penelitian terapan

MEMBANGUN SINERGITAS *PERSON – JOB FIT* PADA TENAGA KERJA INDONESIA DAN IMPLIKASINYA PADA KESEJAHTERAAN DAN KEHIDUPAN YANG HARMONIS DALAM *ASEAN COMMUNITY* (STUDI KASUS: INDONESIA- MALAYSIA)

Purbudi Wahyuni

E-mail: purbudiwahyuni11@GMail.com

Abstrak

Pembentukan ASEAN Community bertujuan untuk membuka negara-negara anggota ASEAN dalam membahas permasalahan-permasalahan dalam negeri masing-masing negara yang akan berdampak pada kemajuan kawasan. Kemajuan didasari tiga pilar utama; salah satunya ASEAN *economic community*. Kerja sama antar negara dalam bidang ekonomi, terkait dengan kerja sama bidang tenaga kerja. Indonesia sebagai negara dengan jumlah penduduk terbanyak, dan wilayah terluas seASEAN, tak lepas dari jumlah tenaga kerja produktif yang nganggur dan identik dengan kemiskinan. Upaya pemerintah untuk menanggulangi kemiskinan, salah satunya melalui pengiriman tenaga kerja Indonesia (TKI) ke luar negeri. Jumlah mereka sampai tahun 2012 mencapai 3.998.592 orang tidak termasuk TKI ilegal. Jumlah tersebut dua per tiganya berada di Malaysia. Jumlah ini belum termasuk TKI ilegal. Kemampuan para TKI mengirimkan uang (remitan) per tahun rata-rata mencapai \$6.77 Milyar. Angka ini dipastikan lebih kecil dari jumlah sebenarnya yang diterima oleh para TKI, untuk itu dianugerahi gelar sebagai pahlawan Devisa. Banyak cerita sukses mereka, tetapi banyak pula yang bermasalah. Dengan penelitian secara kualitatif melalui *indepth interview* dan *Focus Group Discussion* pada mantan TKI yang berhasil dan yang gagal, menyimpulkan bahwa keberhasilan TKI karena adanya *Person – Job Fit*. Sebaliknya TKI yang gagal disebabkan ketidak sesuaian antara *Person–Job (un Fit)*

Key Words: *Sinergitas, Person – Job Fit, Unfit, Focus Group Discussion, Remitan*

A. Introduction

Southeast Asia region geographically is located in a strategic area as geopolitic and geoeconomic aspect. This is not only realized by the countries

in the region of Southeast Asia, but also by the countries outside the region. Realizing those condition, a forum was establish in order to facilitates cooperation media to increase prosperity, in the same time to reduce the conflict among countries in the Southeast Asia region, to establish a region which is peace, freedom and prosperity for their people.

Since then, on 8th August 1967 *Assosiation of South East Asian Nation* (ASEAN) was declared in Bangkok. There were five members in the earliest, but now become ten countries members, namely: Brunei Darussalam, Cambodia, Indonesia, Laos, Malaysia, Myanmar, Phillipines, Singapore, Thailand and Vietnam. The ASEAN aimed to accelerate the growth on economic (Flores, 2000).

Entering 21th Century, ASEAN experiences rapid progress unpredictable before. In order to bring the ASEAN Vision 2020 into reality by setting the goal of building ASEAN Community by comprising three pillars, namely ASEAN political-security community, ASEAN economic community, and ASEAN socio-cultural community, all of which are closely intertwined and mutually reinforcing for tha purpose of ensuring durable peace, stability and shared prosperity in the region on Roadmap for an ASEAN Community 2009-2015 (Dam and Ruswandi, 2011).

ASEAN Community aims to strengthening of ASEAN regional cooperation and integration in facing many challenges at the start of this century millennium, since the nations of Southseast Asia have long ago realized that each of them cannot solve all its problems by itself. They have to work together and generate strength from the coordination of their policies and actions, and they must come to the prompt aid of one another (Flores, 2000)

ASEAN economic community with priority scale on food commodities, energy, trade and industry. Recently, cooperation on economic significantly growing fast concern to almost all of economic sector, and already involving countries from the outside of ASEAN. But the progress of economic in Indonesia still one step behind Malaysia. The gap of economic progress in ASEAN countries, especially between Indonesia and Malaysia mostly because of the different background in their development process. Indonesia declare her independence in 1945 but still facing some political problems such as First Military Agression in 1947 and the second in 1948, instability politics until 1965 (G30S/PKI). The development finally begin in 1969 roled by The New Order rezim. Different with Indonesia, Malaysia even still under United Kingdm's occupancy, but the development programmes already made in 1950

by the issued of “*Rancangan Pembangunan Tanah Melayu*”, Draft Development Plan of Federation of Malaya, 1950 (Nasution, 2001).

Indonesia the largest country and the most population compare to another ASEAN countries member, but export Indonesia to ASEAN not optimum yet, the position is still under Singapore, Malaysia and Thailand. During the period 2009 to 2010, Indonesia’s export to ASEAN countries in the number of 35,4% lower than Indonesia’s import from ASEAN countries in the number of 40,1% in the same period (Kompas, 12th January 2013).

Conditions above shows that Indonesia’s economic still have opportunity to optimized. Lot’s of number Indonesia people live in poverty. In March 2012, data shows that 29,13 million people living under poverty, while another 26,39 million people tends to living in poverty. This is Indonesia government’s homework. Not easy indeed, and also need to be fast to be done. There are ways had been used in order to fights against poverty , as Indonesia Government want to be equal minimally compare to ASEAN countries member.

One of many solutions to reduce the poverty is by supplying Indonesia workers (TKI) abroad. This programme have been running since more than 35 years until now. Unfortunately most of TKI (71%) works in informal sector (SUSENAS, 2007). The biggest number of TKI works in Malaysia. They sent home their money from their hard work to fulfill their family living cost and safe part of it as a capital investment. Once they are home, they will do business with their own money (Kompas, 3rd January 2013). The remitant they contribute to Indonesia’s government is up to \$6.77 Million in avarage per year. This number could be less then the workers gain. So that, in Indonesia they were honoured as Devisa Heroes.

A lot of ex TKI have sweet memories, but some have bad experience lives and works in foreign country. In the year 2012 for example, there are 351 Indonesian migrant workers were sitting in court facing death sentence punishment in the country where they work. Based on Migrant Care data, 99 Indonesia migrant workers were punished to dead. This is not should be happen. Comprehensive care are needed among the ASEAN countries member to avoid similar case to support the establishment ASEAN Community living in peace, freedom and prosperity.

B. Person –Job Fit

Globalization of business refer to the free movement of capital, good, services, ideas, information, and people across national boundaries. Markets

in every country have become fierce battlegrounds where both domestic and foreign competitors fight for market share.

Implications of globalization on human resource management (HRM) as every advanced economy become global. A nation's most important competitive asset become the skills and cumulative learning of the workforce. Globalization, almost definition, makes this true. Virtually all developed countries can design, produce, and distribute goods and services equally well and equally fast.

Every factor of production other than workforce skills can be duplicated anywhere in the world. Capital moves freely across international boundaries, seeking the lower costs. State of the art factories can be erected anywhere. The latest technologies move from computers in one nation, up to satellites parked in space, and back down to fungible-capital, technology, raw material, information-all except for one thing, the most critical part, the one element that is unique about a nation or a company: it workforce. A workforce that is knowledgeable and skilled at doing complex things keeps a company competitive and attracts foreign investment (Casio, 2003).

Knowledgeable and skilled can be improve from the training. Training is an essential component of high-performance work systems, because these system rely on front line employee skill and initiative to identify and resolve problems, to initiate change in work methods, and to take responsibility for quality.

Figure 1: Learning process (Casio, 2003)

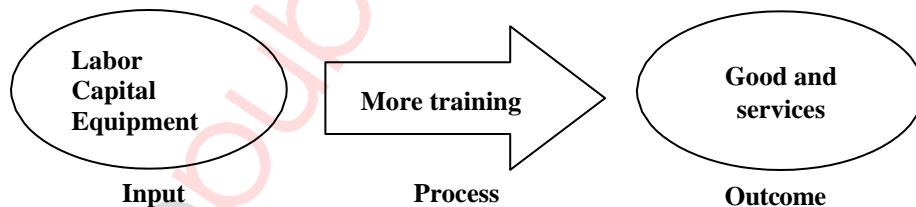
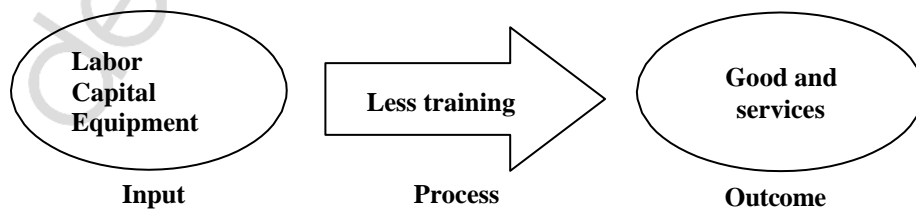


Figure 2: Without Learning Process



In today's competitive environment, building an HRM system that supports the firm's strategic aim often mean building a high performance work system (HPWS). The HPWS is a set of HR policies and practice that the maximize the competencies, commitment, and abilities of the firm's employees. And how much more extensively high-performing, firms hire employees based on selection test, and provide training to new employees (Dessler, 2005).

As we can see in figure 1. Shows about the importance of learning process. Learning process will be able to improve the optimal potency, and will gain significant outcome, without learning process, impossible to get optimal outcome, as in figure 2.

C. Discussion And Conclusion

Entering 21th Century, ASEAN experiences rapid progress unpredictable before. In order to bring the ASEAN Vision 2020 into reality by setting the goal of building ASEAN Community by comprising three pillars, namely ASEAN political-security community, ASEAN economic community, and ASEAN socio-cultural community, all of which are closely intertwined and mutually reinforcing for the purpose of ensuring durable peace, stability and shared prosperity in the region (Roadmap for an ASEAN Community 2009-2015).

ASEAN Economic Cooperation intensively begin in 1976 (Bali Concord I). ASEAN Declaration stated policies and action programme in ASEAN Economic Cooperation, with priority scale in food commodities, energy, trade and industry. Recently, cooperation on economic significantly growing fast concern to almost all of economic sector, and already involving countries from the outside of ASEAN.

ASEAN Economic Cooperation is aimed at enlarging and speeding up the process of investment and the production, distribution, and consumption of products and services among the member countries. These processes create jobs and generate incomes for people. In another words, ASEAN Economic Cooperation means that the members of ASEAN are helping one another in the task of producing goods and services and bringing these to where they are needed and used. Or in the whole point about ASEAN Economic Cooperation is creation of jobs, the generation of incomes for the people of Southeast Asia. The differences

The economic welfare's differences between Indonesia-Malaysia, support by geographically in the nearest position, caused mostly TKI choose

Malaysia as their destination to work. The presence of TKI in Malaysia should treat as a partner in producing products or services. Ideally, both TKI's suppliers and demander countries have responsibility to increase TKI's knowledge and skills. They have to be trained to become more employable. Especially for the suppliers, they have to prepare TKI's knowledge and skill, matching with the job specification as the user need.

Eventhough most of TKI works in informal sector, they contributes significantly to the national economy. They contribute the remittant in average up to \$6.77 billion per year. This number could be less then the workers gain. So that, they were honoured as Devisa Heroes.

The biggest number of TKI works in Malaysia. They sent home their money as the result of their hard work to fulfill their family living cost and safe part of it as a capital investment. Once they are home, they will do business with their own money (Kompas, 3rd January 2013). Dargo used to be a TKI from Central Java - Undakan village, which counted as one of the poorest village of Indonesia, experienced more than eleven years in Malaysia as migrant worker. When he was young, strong and healthy, he eagers to struggle for a good living. Since he was just dropped out from primary school, he went to the Worker Department for register him self to be a migrant worker as "**kuli bangunan**". He fulfilled all the requirement and went to Malaysia for living. This bellow is his experiences:

"Recognizing my home village's soil, dry, unfertile, often flooded, the roads heavily damaged, I prefer join my friend from my home village go to Malaysia to work as coolie to become coolie like my friend, while I am single. I prefer live in Malaysia rather than in my home village. Why do I have to go home to Indonesia? I just have to send my money, as investment. I got 1.000 RM monthly wages, and I lived in mess. Now I am home, doing small business self employ in my village with my own money as capital. My experience inspiring two my little brother and my cousin. They have been working in Malaysia since more than seven years ago. Fortune them, there is routine and sometimes very cheap flights Indonesia-Malaysia, Malaysia-Indonesia, make them possible to come home more often. In contrast to me at that time, more than ten years I didn't come home because I could not afford to buy expensive ticket and the flights schedule does not agree with mine (in-depth interview).

Since the beginning of his work, from Indonesia Dargo knew what will have to do in his work. He has been told his job description. So there is compromise between the employee and the employer. Welo and Tono (both

are Dargo's little brother) experience the same thing. Both Welo and Tono have been working in Malaysia since ten years ago. While Maji (Dargo's relatives) also working in Malaysia for seven years up to now. They works for different company, but they meets and spent times together during their vacation. To the family, when visit home last fasting month, Tono said:

“We works the same job as coolie (builds houses) like brother Dargo. We are hommy living in Malaysia because lot's of beautiful buildings there, and also the roads, all in good condition, it is contrary to fact in this village. But when our money is about enough to do business, sure, we will quit and employ our self doing small business like brother Dargo.” (Focus Group Decussion).

Indonesian migrant worker prefer to work in Malaysia because of the distance from the homeland. Malaysia is the nearest nieghbor country especially for whose lives in the border of the state Kalimantan Barat (Indonesia) and Serawak (Malaysia). Similar culture, language and some are relatives makes Indonesian workers feel comfortable working in Malaysia (Rahatmawati and Wahyuni, 2012).

The same statement also said by Roza', whose used to be a TKI in Malaysia. Supplied with his Economic Highschool diploma and he was single, experienced working two period of work contract, he said:

“I choose working in Malaysia because the culture is similar, just like in our own country. The risks will always be there where ever we are, but all depends on our behavior”. We have to ask if we don't know what have to be done and how to do it. As I registered in Worker's Department of Republic of Indonesia, I felt safe. I sent my salary to Indonesia, part of it for investment and the other part for my parent. When I was home, I used my money to continue my study to Diploma I which have supplaied me in my recent work in one of famous Bank in Yogyakarta.” (indept interview).

A lot of ex TKI have sweet memories, but some have bad experience lives and works in foreign country. In the year 2012 for example, there are 351 Indonesian migrant workers were sitting in court facing death sentence in the country where they works. Based on Migrant Care data, 99 Indonesian migrant workers were punished to death sentence (statement of Migrant Care Executive Director, Anis Hidayah, Monday: 17/12/2012). This is not should be happen. Comprehensive care are needed among the ASEAN countries member to avoid similar case to support the establishment ASEAN Community living in peace, freedom and prosperity.

From TKI's side, it is common for everybody to have a dream to get better living. Become TKI, they hope will get good earnings. But as they are un-educated, less skills and knowledges, more often turns their dreams into disaster. The tragic story of young man Sakka, 30 years. He was working in Oil Palm Plantation in Sabah Malaysia for example. He had to decide to go home in June 2012 because he have never been paid for 12 years working. Formerly, Sakka was promised 5 million rupiah per month salaries. He registered at the *Perusahaan Jasa Tenaga Kerja Indonesia (PJTKI)* Aula, Nunukan Regency, Kalimantan Timur Province. As he started to work, his passport arrested by his employer, so he works without holding his passport. He knew that he will be employed in plantation but he did not know what kind of plantation and did not know what is his job specification.

Sad story also experienced by TKI from Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta. As we said:

“Wow, it must be good to be TKI, experiencing working abroad?” She answer frankly: “No mam, for earliest 3 years, my money finished because beside for living cost, I still had to pay to the employer agency regularly. I worked in the shop. I felt unfairness treatment. I really wanted to report it, but I was afraid to be threatened as my friend's experienced. She reported her complain but then, her life was in danger. So, I just kept silent and be patient. After 3 years, I got my full salaries, and since then every month I sent money to my mother in home land for growing up my two fartherless children.” (indepeth interview).

Indonesia's Government determined specific training supporting candidate TKI's skills from languages training and technical skill. But what Government meant with specific training still matchless to their job in the workplace. So as they sit in their workplace they could not be able to work optimally. Beside this misappropriate, the recruiter in Indonesia doing operation without strict regulations.

Recognizing the important roles of TKI in delivering Devisa to Indonesia's Government and also as labour supply power, Indonesia government should complete the regulation, the institutions as complete as possible, including the reasonable APBN's support. As Indonesia government have responsibility to protect all Indonesian people include Indonesian migrant workers (TKI). Philippines government for example: Philippines smaller than Indonesia, but the amount of migrant workers 7.5 million equal to 8% from population with total remitant US \$ 8 billion per year. The effort to reduce poverty in the country by developing proper infrastructure and also

sends their workers abroad, supplied with matching skills to job characteristic in the destination country. It means the workers knew their tasks and responsibilities in the earliest, even in informal work unit. Programme and policies aimed to maximized in the used of remitant, to support the efforts to eliminate poverty. Due to overcome these efforts, governments policies have to regulate properly the arrangements of :

1. Recruitment
2. Orientation
3. Needed training (to matching between potency and future tasks)
4. Protection from state employer's violence
5. Minimalized remitanncy's cost
6. Organize and integration TKI returns (to reduce risks from exploitation).

D. Implication

Indonesian human resources quality progress is still, one step behind in comparison to another ASEAN countries. Indonesia government should pay more attention on human resources quality improvement. Eventhough there was a lot of victim already, it is not too late to set back to the track, struggle to turn up human rights, put men equal in all respects as the aim of the second point of Indonesia's way of life, Pancasila. So that, need political will of elites politics to create social goodness.

ASEAN Community aims to strengthening of ASEAN regional cooperation and integration in facing many challenges at the start of this century millennium, since the nations of Southseast Asia have long ago realized that each of them cannot solve all its problems by itself. They have to work together and generate strength from the coordination of their policies and actions, and they must come to the prompt aid of one another (Flores, 2000).

Agree with the establishment of ASEAN community, all the ASEAN countries member have to respect to each other to be able to work together especially for Indonesia and Malaysia as both are the nearest neighbor. In togetherness Indonesia –Malaysia generate strength from the coordination of policies and actions facing AFTA 2015, and eonommic globalization.

The TKI suppliers should supports TKI with more qualified learning process deal with Job characteristics and responsibilities. Suatibility between person and job or if there is person – job fit will outcome professional TKI. It will impact to reduce work problems. Qualified TKI will gain good rewards

as good rate remittant. As remittant used for fulfill basic needs of living and saving for investment, this automatically reducing the poverty and support the national investmet.

Indonesia government have to be able to compete in ASEAN market. Regulation, policies and actions have to be strict and put in order. Big quantity of Human resources have to be supplay with fit and proper skill and knowledge towards quality and professionalism. All the problems have to solved. Problem solving based on the spirit of ASEAN Community. Person-job fit TKI in Malaysia will create mutual benefit synergy that will ends up to bargaining power of ASEAN to face ECONOMIC GLOBALIZATION Harmony relationship between Indonesia and Malaysia will develops trust among the region. The existence of TKI in Malaysia whose have person-job fit will be able to create new identity. Not selling poverty but profesionality.

Daftar Pustaka

- Casio, Wayne F. 2003. *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits*. International Edition. McGraw-Hill, Irwin. Sixth Edition. New York.
- Dam, Sjamsumar dan Ruswandi. 1994, *ASEAN Strategic Plan of Action on The Environment*. ASEAN Sekretariat, Jakarta.
- _____. 2006. *ASEAN Selayang Pandang*. Direktorat Jenderal Kerjasama ASEAN Departemen Luar Negeri Republik Indonesia. Jakarta.
- _____. 1995. *Kerjasama ASEAN: Latar Belakang, Perkembangan, Dan Masa Depan*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- _____. 2011. *Roadmap For an ASEAN Community 2009 – 2015*, ASEAN Sekretariat . Jakarta.
- Data Kemiskinan Entikong, 2011, Balai Pusat Statistik
- Dessler, Gery. 2005. *Human Resource Management*. International Edition. Tenth Edition. Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- Flores, Jamil Maidan. 2000. *ASEAN Economic Cooperation: Helping The Breadwinners of Southeast Asia*”, ASEAN Sekretariat, Jakarta.
- _____. 2000. *ASEAN Functional Cooperation: Towards a Caring Community*. ASEAN Sekretariat, Jakarta.
- <http://blog.ub.ac.id/vanino/2012/06/28/kasus-pidana-tenaga-kerja-indonesia-dalam-perspektif-kemanusiaan-pancasila/>Kasus Pidana Tenaga Kerja Indonesia dalam Perspektif Kemanusiaan Pancasila.

- <http://nasional.news.viva.co.id/news/read/360804>- TKI-terjerat-masalah--apa-yang-harus-dilakukan.
- <http://nasional.news.viva.co.id/news/read/360804>. *Peran TKI Dalam Penanggulangan Kemiskinan*
- <http://nasional.news.viva.co.id/news/read/360804>-Badan Nasional Pengelola Perbatasan. 2012.
- <http://www.pesatnews.com/read/2012/12/18/18460/tahun-ini-351-tki-terancam-hukuman-mati>.
- Kartikasari, wahyu, 2010. *Mengelola Perbatasan Indonesia Di Dunia Tanpa Batas: Isue dan Permasalahan Perbatasan: Mengurai Pengelolaan Perbatasan Di Wilayah-wilayah Perbatasan Indonesia*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Kirk, Jerome and Miller, Marc L., 1986. *Reliability And Validity In Quality Research*. SAGE Publications, USA.
- Kompas, 2013. Perindustrian, Infrastruktur Ketinggalan Ditingkatkan. Sabtu, 12 Januari.
- Luhulima, C.P.F., 2001. *Dinamika Asia Tenggara Menuju 2015*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Luhulima. C.P.F., Dewi F. A., Ikrar N. B., Yasmin S. dan Ratna S. I., 2008. *Masyarakat Asia Tenggara Menuju Komunitas ASEAN 2015*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Mubyarto, 2001, *Prospek Otonomi Daerah dan Perekonomian Indonesia Pasca Krisis Ekonomi*, BPFE, Yogyakarta
- Nasution, M. Arif. 2001. *Orang Indonesia Di Malaysia: Menjual Kemiskinan Membangun Identitas*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Peta Wilayah Entikong, 2012, Balai Pusat Statistik.
- Rahatmawati, Istiana dan Wahyuni, Purbudi. 2012. People Empowering Sebagai Strategi Membangun Ketahanan Ekonomi Dalam Rangka Ketahanan Nasional (Studi Pada Masyarakat Perbatasan. *Seminar Nasional. Pengentasan Kemiskinan Melalui UMKM: Komparasi Model Indonesia Dan Malaysia*. Seminar Nasional, Fak. Ekonomi UPN “Veteran” Yogyakarta. di Yogyakarta, 05 Desember.
- _____. 2012. Sekilas Perilaku Masyarakat Entikong (Perbatasan Indonesia-Malaysia) Dalam Menghadapi Bisnis Global. *Seminar Nasional “Bisnis Dan Isu-Isu Global”*. Program Studi Administrasi Bisnis, Fak. Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. UPN “Veteran” Yogyakarta, di Yogyakarta, 06 Desember.

- Sadli, M. 2012. *Permasalahan Tenaga Kerja Indonesia Di Malaysia*.
<http://nasional.news.viva.co.id/news/read/360804>.
- Soesastro, Hadi dan Linda Low. 1996. *Regional Outlook: Southeast Asia 1996-1997*. Institute of Southeast Asian Studies, Singapore.
- _____. 2001. *Towards an ASEAN Strategy of Globalization*. CSIS, Jakarta. SUSENAS, 2007
- Yin, Robert K., 1989. *Case Study Research, Design and Methods*. Sage Publications, Vol. 5. USA.

deepublish / publisher

Contoh Kasus penelitian terapan

PENGARUH *JOB EMBEDDEDNESS* TERHADAP *JOB PERFORMANCE* YANG DIMEDIASI OLEH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*

Akhfan Musthofa Lutfi

Purbudi Wahyuni

Tri Mardiana

akhfanmusthofalutfi@gmail.com

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”
Yogyakarta**

ABSTRACT

The purpose of this research is to test the influence of job embeddedness on job performance and the influence of job embeddedness on job performance mediated by organizational citizenship behavior (OCB) in the soldiers of Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta. The phenomenon that became the main focus in this research was the lack of Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta troops, which amounted to 10 soldiers who were non-commissioned officers. Data processing methods and the data analysis in this research use descriptive and quantitative analysis. The population in this research amounted to 49 soldiers. The sampling technique uses the census technique to make all soldiers amounting to 49 soldiers as samples. The analytical techniques in this research use Partial Least Square (PLS) with a loading factor and AVE > 0.5, composite reliability and cronbach's alpha > 0.7, compares the cross loading value with the cross loading value on the affected variable, and original sample in determining the direction of relationships as well as p values < 0.5 in determining significance. Collection of the data on this study using observations, questionnaires, and interviews. The results of the analysis showed that: 1) job embeddedness has positive and significant effect on job performance (original sample = 0.537 and p values = 0.000), 2) job embeddedness influence positive and significant job performance mediated by organizational citizenship behavior (OCB) (original sample = 0.277 and p values = 0.010).

Key words: job embeddedness, organizational citizenship behavior (OCB), job performance

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh *job embeddedness* terhadap *job performance* dan pengaruh *job embeddedness* terhadap *job performance* yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior (OCB)* pada prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta. Fenomena yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini adalah kurangnya jumlah prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta sejumlah 10 prajurit yang berstatus bintara. Metode pengolahan data dan analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 49 prajurit. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sensus yang menjadikan seluruh prajurit yang berjumlah 49 prajurit sebagai sampel. Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan *loading factor* dan *AVE* > 0,5, *composite reliability* dan *cronbach's alpha* > 0,7, membandingkan nilai *cross loading* dengan nilai *cross loading* pada variabel yang dipengaruhi, dan *original sample* dalam menentukan arah hubungan serta *p values* < 0,5 dalam menentukan signifikansi. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan observasi, kuesioner, dan wawancara. Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) *job embeddedness* berpengaruh positif signifikan terhadap *job performance* (*original sample* = 0,537 dan *p values* = 0,000), 2) *job embeddedness* berpengaruh positif signifikan terhadap *job performance* yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior (OCB)* (*original sample* = 0,277 dan *p values* = 0,010).

Kata kunci: *job embeddedness*, *organizational citizenship behavior (OCB)*, *job performance*

PENDAHULUAN

Instansi TNI merupakan instansi yang berperan penting dalam persaingan global saat ini. Instansi TNI memiliki tugas pokok menegakkan kedaulatan negara, mempertahankan keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, dan melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia dari ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa dan negara Indonesia. Instansi Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta adalah instansi TNI setingkat Detasemen.

Instansi Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta memiliki 52 personel yang terdiri dari 49 prajurit dan 3 PNS. Dalam persaingan global yang terjadi saat ini, Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta harus dapat meningkatkan kinerja prajuritnya agar dapat mendorong pengoptimalisasian tugas-tugas

pokok Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta yang kemudian dapat membantu negara Indonesia dalam persaingan global.

Kinerja prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta dipengaruhi oleh fenomena kurangnya jumlah prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta sejumlah 10 prajurit dengan status bintang. Kurangnya jumlah prajurit pada Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta merupakan fenomena yang penting untuk dianalisa yang hal ini bertujuan agar dapat merumuskan strategi-strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja prajurit dan meminimalisir dampak dari fenomena tersebut.

Fenomena kekurangan prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta tersebut mendorong terjadinya permasalahan-permasalahan yang terjadi di Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta yang sehingga perlu dilakukannya penelitian berkaitan hal tersebut. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta antara lain adalah: *job embeddedness* dan *organizational citizenship behavior (OCB)*. Dengan ikatan prajurit terhadap pekerjaannya dan Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta serta perilaku ekstra prajurit dalam bekerja dan perilaku prajurit sukarela dapat meningkatkan kinerja prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta. Pembahasan ini menghadirkan masalah belum terjawab, sebagai berikut:

1. Apakah *job embeddedness* berpengaruh terhadap *job performance*?
2. Apakah *job embeddedness* berpengaruh terhadap *job performance* yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior (OCB)*?

Rumusan masalah tersebut, menuntun tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *job embeddedness* terhadap *job performance* dan pengaruh *job embeddedness* terhadap *job performance* yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior (OCB)*. Penelitian ini diharapkan memberi informasi dan masukan bagi instansi Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta yang berkaitan dengan pemecahan masalah-masalah *job embeddedness* dan *organizational citizenship behavior (OCB)* dan upaya peningkatan kinerja prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta.

TINJAUAN TEORETIS

Job Embeddedness

Job embeddedness adalah keterikatan karyawan dengan pekerjaan dan organisasi yang dipengaruhi oleh aspek-aspek dari dalam pekerjaan (*on the job*) dan luar pekerjaan (*off the job*). Semakin kuat jalinan kesesuaian serta hubungan antara individu karyawan dengan komunitas yang terdapat pada

organisasi dan organisasi dan semakin besar persepsi manfaat yang didapatkan dari pengorbanan yang dilakukan jika meninggalkan komunitas dan organisasi, maka semakin terikat individu tersebut dengan organisasi maupun dengan komunitas yang terdapat pada organisasi (Mitchell et al., 2001; Wijayanto, 2004).

O. Ed dan Mary (2011) menyatakan bahwa, *job embeddedness* adalah keterikatan pada pekerjaan yang menjadikan individu loyal dan tetap bekerja pada perusahaan. Individu tersebut selalu bersedia untuk mencurahkan tenaganya untuk menghidupkan perusahaan karena kesadaran bahwa perusahaan membutuhkannya.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organ (1988) menyatakan bahwa, *organizational citizenship behavior (OCB)* adalah bentuk perilaku pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga karyawan yang tidak melakukan peran ekstra tersebut tidak diberikan hukuman.

Aldag dan Resckhe (1997) menyatakan bahwa, *organizational citizenship behavior (OCB)* merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. *Organizational citizenship behavior (OCB)* melibatkan beberapa perilaku, antara lain: perilaku suka menolong orang lain, volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan, dan prosedur.

Job Performance

Byars dan Rue (1997) yang menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat kecakapan seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang merupakan bagian dari pekerjaannya. Sedangkan menurut Siswanto dalam Sandy (2015: 11), kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

PENELITIAN TERDAHULU DAN MODEL PENELITIAN

Pengaruh Job Embeddedness Terhadap Job Performance

Ikatan antara karyawan dengan pekerjaan dan organisasinya mempengaruhi perilaku karyawan tersebut. Karyawan yang merasa ada ikatan kuat (*embedded*) antara dirinya dengan pekerjaan dan organisasinya cenderung memiliki perilaku positif dalam pencapaian tujuan organisasi dibandingkan dengan karyawan yang kurang merasa ada ikatan antara dirinya dengan pekerjaan dan organisasinya (Mitchell et al., 2001, 2004).

Ikatan antara karyawan dengan pekerjaan dan organisasinya mempengaruhi kinerja karyawan tersebut, sesuai dengan pendapat O. Ed dan Mary (2011) bahwa *job embeddedness* adalah keterikatan karyawan pada pekerjaan yang menjadikan karyawan loyal dan tetap bekerja pada perusahaan. Karyawan yang memiliki ikatan dengan pekerjaannya selalu bersedia untuk mencurahkan tenaganya untuk menghidupkan perusahaan karena individu tersebut sadar bahwa perusahaan membutuhkannya. Loyalitas karyawan dan sikap karyawan yang tetap bekerja pada perusahaan dapat mendorong perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Ikatan individu tersebut dapat menjadikan kinerja individu lebih optimal.

Dengan demikian, *job embeddedness* berpengaruh terhadap *job performance*. Pendapat ahli tersebut sesuai dengan kesimpulan Baihaqi et al. (2018) bahwa variabel *on the job embeddedness* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan studi pada tenaga perawat Rumah Sakit Permata Bunda Kota Malang.

H1 : *Job Embeddedness* berpengaruh positif signifikan terhadap *Job Performance*.

Pengaruh *Job Embeddedness* Terhadap *Job Performance* Yang Dimediasi Oleh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Karyawan yang memiliki ikatan pada pekerjaan dan organisasinya senantiasa akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut (O. Ed dan Mary, 2011). Keterikatan psikologis karyawan itu mempengaruhi rasa tanggung jawab, keterikatan psikologis dan menjadikan karyawan peduli terhadap organisasi dan berdampak pada kemauan karyawan berperilaku ekstra terhadap organisasi (O'Reilly dan Chatman, 1986).

Pendapat tersebut sesuai dengan pendapat Organ et al. (2006) bahwa, karyawan yang merasa adanya ikatan terhadap pekerjaan dan organisasinya mendorong karyawan tersebut berperilaku positif yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi organisasi, dan menciptakan *organizational citizenship behavior (OCB)*. Karyawan yang merasa terikat dengan pekerjaan dan organisasinya akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut, sehingga mendorong efisiensi dan efektifitas fungsi organisasi dan menciptakan *organizational citizenship behavior (OCB)*.

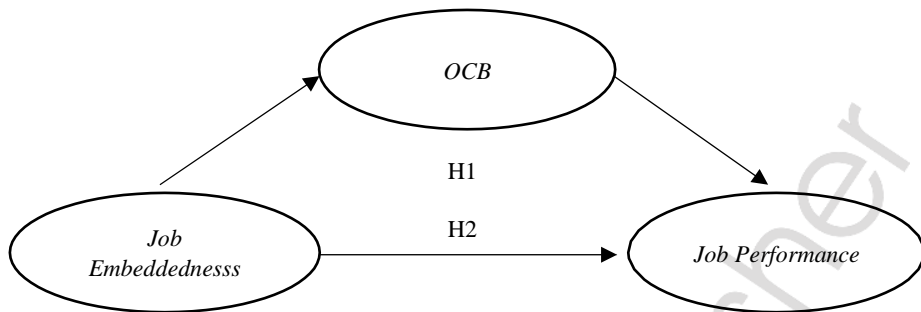
Aldag dan Resckhe (1997) menyatakan bahwa, *organizational citizenship behavior (OCB)* merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. *Organizational citizenship behavior (OCB)* melibatkan beberapa perilaku yang antara lain adalah perilaku suka menolong

orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan dan prosedur di tempat kerja.

Organizational citizenship behavior (OCB) bermanfaat memberikan kontribusi bagi organisasi berupa peningkatan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok sehingga sangat efektif untuk mengoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja, dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dalam perubahan-perubahan lingkungan (Podsakoff et al., 2000). Karyawan yang memiliki perilaku ekstra atau *organizational citizenship behavior (OCB)* akan memberikan dampak yang positif dalam meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Dengan demikian, *Organizational citizenship behavior (OCB)* berdampak positif terhadap kinerja karyawan, yang didukung Suzana (2017) yang menemukan bahwa *organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan studi di PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Cirebon dan Putri dan Utami (2017) yang menemukan bahwa *organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan studi pada tenaga perawat ruang rawat inap Rumah Sakit Baptis Batu. Kemudian, pengaruh *job embeddedness* terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* dan pengaruh *job embeddedness* terhadap *job performance* yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior (OCB)* didukung Baihaqi et al. (2018) yang menemukan bahwa *on the job embeddedness* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* dan *on the job embeddedness* berpengaruh positif signifikan terhadap *job performance* yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior (OCB)* studi pada tenaga perawat Rumah Sakit Permata Bunda Kota Malang

H2 : *Job Embeddedness* berpengaruh positif signifikan terhadap *Job Performance* yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.



Gambar 1. Model Penelitian (Sumber: Lutfi et al., 2019)

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta yang berjumlah 49 prajurit, mengingat jumlah populasi hanya sedikit (kurang dari 100 orang) untuk itu semua diamati atau disebut sebagai teknik sensus atau *sampling* jenuh.

Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan 3 (tiga) variabel yang antara lainnya adalah: *job embeddedness* sebagai variabel X atau variabel bebas, *organizational citizenship behavior (OCB)* sebagai variabel Z atau variabel mediasi, dan *job performance* sebagai variabel Y atau variabel terikat.

Job Embeddedness (X)

Job embeddedness menggambarkan seorang karyawan terikat dengan pekerjaan dan organisasinya yang dipengaruhi oleh aspek-aspek dari dalam pekerjaan (*on the job*) dan luar pekerjaan (*off the job*) (Mitchell et al., 2001 dalam Wijayanto, 2004). Indikator-indikator dalam mengukur *job embeddedness* dalam penelitian ini menyesuaikan dengan kondisi prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta yang menggunakan indikator-indikator yang antara lainnya adalah: *fit* (X1.1), *link* (X1.2), dan *sacrifice* (X1.3).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)

Organizational citizenship behavior (OCB) (Z) adalah bentuk perilaku pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi (Organ, 1988 dalam Purba dan Seniati, 2004: 106). Berkaitan dengan penelitian ini,

peneliti mengombinasikan 2 (dua) pendapat dari ahli dalam mengukur *organizational citizenship behavior (OCB)* pada prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta. Peneliti menyesuaikan dengan kondisi pada prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta, sehingga *organizational citizenship behavior (OCB)* diukur menggunakan indikator-indikator menurut Organ (1988) dalam Tang dan Ibrahim, (1998: 530) yang dikombinasikan dengan pendapat dari Graham (1991) dalam Bolino et al. (2002: 508) yang disesuaikan. *Organizational citizenship behavior (OCB)* diukur menggunakan indikator-indikator yang antara lainnya adalah: *altruism* (Z1.1), *civic virtue* (Z1.2), *conscientiousness* (Z1.3), *courtesy* (Z1.4), dan *obedience* (Z1.5).

Job Performance (Y)

Job performance (Y) menurut Sandy (2015: 11) adalah prestasi yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Indikator-indikator *job performance* menyesuaikan dengan kondisi yang terdapat pada Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan Daftar Penilaian (DAPEN) yang sesuai dengan Pasal 27, Ayat 2, Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2019 yang mempunyai indikator-indikator yang antara lainnya adalah: kepribadian (Y1.1), kecakapan (Y1.2), kesehatan (Y1.3), kesegaran jasmani (Y1.4), dan kehidupan keluarga (Y1.5).

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif penelitian ini berfungsi untuk mengetahui adanya hubungan antara dua atau beberapa variabel. Penelitian ini, meneliti pengaruh *job embeddedness* sebagai variabel X yang berfungsi sebagai variabel yang mempengaruhi atau disebut variabel independen, *organizational citizenship behavior (OCB)* sebagai variabel Z yang berfungsi sebagai variabel yang memediasi atau disebut variabel intervening, dan *job performance* sebagai variabel Y yang berfungsi sebagai variabel yang dipengaruhi atau disebut variabel dependen

Tabel 1. Karakteristik Prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta

Identitas Prajurit	Kategori	Frekuensi (Jumlah)	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	49	100%
	Perempuan		
	Total	49	100%

Identitas Prajurit	Kategori	Frekuensi (Jumlah)	Persentase
Usia	18-25 Tahun	1	2,04%
	26-33 Tahun	6	12,24%
	34-41 Tahun	8	16,33%
	42-49 Tahun	30	61,22%
	50-58 Tahun	4	8,16%
	Total	49	100%
Pendidikan Terakhir	SMP		
	SMA	47	95,92%
	D3		
	S1	1	2,04%
	S2	1	2,04%
	S3		
Total	49	100%	
Masa Kerja	< 1 Tahun		
	1-5 Tahun		
	6-10 Tahun	1	2,04%
	11-15 Tahun	3	6,12%
	16-20 Tahun	26	53,06%
	21-25 Tahun	14	28,57%
	26-30 Tahun	3	6,12%
	31-35 Tahun	2	4,08%
	36-40 Tahun		
	Total	49	100%
Status	Menikah	48	97,96%
	Tidak Menikah	1	2,04%
	Total	49	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Tabel 1 menunjukkan Karakteristik Prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta laki-laki sebanyak 49 prajurit atau 100%, yang berusia 18-25 tahun sebanyak 1 prajurit atau 2,04%, yang berusia 26-33 tahun sebanyak 6 prajurit atau 12,24%, yang berusia 34-41 tahun sebanyak 8 prajurit atau 16,33%, yang berusia 42-49 tahun sebanyak 30 prajurit atau 61,22%, dan yang berusia 50-58 tahun sebanyak 4 prajurit atau 8,16%. Prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta yang berpendidikan SMA sebanyak 47 prajurit atau 95,92%, S1

Data tersebut, menunjukkan bahwa prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta secara keseluruhan adalah laki-laki berusia 42-49 tahun, berpendidikan SMA, dengan masa kerja 16-20 tahun, dan berstatus menikah. Hal tersebut menjadikan prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta memiliki *job embeddedness* yang tinggi (Osman, 2013).

Kemudian, prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta yang memiliki status laki-laki dengan sebagian besar berusia 42-49 tahun, berpendidikan SMA, dengan masa kerja 16-20 tahun, dan berstatus menikah dapat menjadikan *organizational citizenship behavior (OCB)* prajurit menjadi lebih tinggi (Organ et. al dalam Titisari, 2014:15).

Prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta yang secara keseluruhan adalah laki-laki dengan sebagian besar berusia 42-49 tahun, berpendidikan SMA, dengan masa kerja 16-20 tahun, dan berstatus menikah, tersebut menunjukkan bahwa kondisinya sesuai dengan sifat pekerjaan yang memerlukan dukungan fisik, sehingga dapat meningkatkan kinerja prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta. Prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta yang sebagian besar berusia 42-49 tahun memiliki kestabilan bekerja yang melebihi prajurit yang berusia muda, yang menghasilkan prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta memiliki kinerja optimal (Masloch, 1982). Prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta memiliki energi, fisik, mental yang mendukung pelaksanaan tugas prajurit yang meningkatkan kinerja prajurit (Byars dan Rue, 1997).

Prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta dengan masa kerja 16-20 tahun, menunjukkan bahwa prajurit tersebut memiliki pengalaman kerja tinggi yang dapat meningkatkan kinerjanya (Puspaningsih, 2004). Prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta yang menikah sebanyak 48 prajurit dan tidak menikah sebanyak 1 prajurit merasa memiliki beban tanggung jawab terhadap keluarga dan anaknya, beban tanggung jawab tersebut harus dipenuhi oleh prajurit yang kemudian menjadikan prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta dapat terpacu bekerja dengan peningkatan kinerja prajurit dapat memenuhi kebutuhan keluarga dan anaknya melalui gaji, tunjangan, dan hasil dari kenaikan jabatan (Byars dan Rue, 1997). Aspek demografi, tingkat pendidikan prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta yang dominan adalah SMA berjenis kelamin laki-laki yang berusia 42-49 tahun, mampu meningkatkan kinerja prajurit sehingga prajurit merasa tanggung jawab kerjanya sesuai

Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif menggunakan analisis *Partial Least Square (PLS)*. Penelitian ini melakukan 2 (dua) analisis, yaitu: *outer model* atau pengukuran model dan *inner model* atau struktur model. *Outer model* merupakan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas ditinjau dari *convergent validity (loading factor)* > 0,5 dan nilai *AVE* > 0,5 (Chin, 1998 dalam Ghozali dan

Latan, 2015). Kemudian, membandingkan nilai *cross loading* pada indikator dengan nilai *cross loading* pada indikator yang dipengaruhi (Ghozali dan Latan, 2015). Uji reliabilitas ditinjau dari nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* > 0,7 (Fornell dan Lacker, 1981 dalam Ghozali dan Latan, 2015). *Inner model* atau biasa disebut dengan uji hipotesis yang bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten.

Inner model dievaluasi dengan nilai *R square* untuk setiap variabel laten dependen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural, *Q square* sebagai *predictive relevance* (prinsipnya sama dengan *R square* sebagai *goodness of fit*), koefisien parameter, dan *p values* sebagai nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan yang ditunjukkan dengan *p values* < 0,05 (signifikansi 5%) (Ghozali dan Latan, 2015).

OUTER MODEL ATAU PENGUKURAN MODEL

Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 2. Convergent Validity (Loading Factor) dan AVE Uji validitas yang menggunakan *convergent validity (loading factor)*, *AVE*, dan perbandingan nilai *cross loading* dengan nilai *cross loading* pada setiap indikator yang dipengaruhi. Analisis ini, menunjukkan bahwa data telah valid yang nilai *loading factor* > 0,5 dan *AVE* > 0,5 (Chin, 1998 in Ghozali and Latan, 2015). Kemudian, nilai *cross loading* dari setiap indikator lebih besar ketika dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada indikator variabel yang dipengaruhi (Ghozali and Latan, 2015). Hal ini menunjukkan bahwa seluruh item-item pernyataan terkait *job embeddedness*, *organizational citizenship behavior (OCB)*, dan *job performance* dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk penelitian ini

Tabel IV Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

<i>Composite Reliability</i>			Kriteria	Status
<i>Job Embeddedness</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	<i>Job Performance</i>	> 0,7	<i>Reliable</i>
0,886	0,942	0,982		
<i>Cronbach's Alpha</i>			Kriteria	Status
<i>Job Embeddedness</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	<i>Job Performance</i>	> 0,7	<i>Reliable</i>
0,843	0,932	0,981		

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Composite reliability dan *cronbach's alpha*. Variabel *job embeddedness*, *organizational citizenship behavior (OCB)*, dan *job performance* dinyatakan *reliable* yang di mana memiliki nilai *composite reliability* > 0,7 dan *cronbach's alpha* > 0,7 (Fornell dan Lacker, 1981 dalam Ghazali dan Latan, 2015).

Inner Model atau Struktural Model

Table 5. Uji Hipotesis

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
<i>JE</i> → <i>JP</i>	0,537	0,529	0,119	4,503	0,000
<i>JE</i> → <i>OCB</i>	0,836	0,840	0,038	21,882	0,000
<i>OCB</i> → <i>JP</i>	0,332	0,350	0,120	2,759	0,006
<i>JE</i> → <i>OCB</i> → <i>JP</i>	0,277	0,296	0,107	2,594	0,010

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Tabel 6. R Square dan Adjusted R Square

Variabel	R Square	Adjusted R Square
<i>JP</i>	0,696	0,683
<i>OCB</i>	0,698	0,692

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Inner model dievaluasi dengan nilai *R square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian, *Q square* sebagai *predictive relevance* (prinsipnya sama dengan *R square* sebagai *goodness of fit*), koefisien parameter, dan *P values*. Hasil perhitungan tersebut, membuktikan pengaruh *job embeddedness* terhadap *job performance* 277. *R square* variabel *job performance* sebesar 0,696 atau 69,6% dan *R square* variabel *organizational citizenship behaviour (OCB)* sebesar 0,698 atau 69,8% tersebut menunjukkan bahwa variabel *job embeddedness* dan *organizational citizenship behavior (OCB)* dapat menjelaskan variabel *job performance* sebesar 0,696 atau 69,6% dan sisanya sebesar 0,304 atau 30,4% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar penelitian ini. Selanjutnya, variabel *job embeddedness* dapat menjelaskan variabel *organizational citizenship behavior (OCB)* sebesar 0,698 atau 69,8% dan sisanya sebesar 0,302 atau 30,2% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar penelitian ini.

Q squared coefficients dapat dihitung dengan rumus: $Q \text{ squared coefficients} = 1 - (1 - R \text{ Square job performance}) \times (1 - R \text{ Square organizational citizenship behavior (OCB)})$. $Q \text{ squared coefficients} = 1 - (1 - 0,696) \times (1 - 0,698) = 0,908$ atau 90,8%. Nilai 0,908 berarti bahwa model memiliki nilai prediktif yang relevan (*predictive relevance*) atau *goodness fit* yang baik sisanya sebesar 6% tidak dapat dideteksi oleh model dalam penelitian ini. Kemudian signifikansi dibuktikan dengan nilai *p values* sebesar 0,000 pada pengaruh *job embeddedness* terhadap *job performance* dan nilai *p values* sebesar 0,010 pada pengaruh *job embeddedness* terhadap *job performance* yang melalui *organizational citizenship behaviour (OCB)*.

Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa *job embeddedness* berpengaruh positif signifikan terhadap *job performance* pada prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta. Pengujian ini dilakukan dengan pengujian 2 sisi (*two tailed*). Tabel 5 Hasil Uji Hipotesis tersebut, diketahui bahwa nilai *original sample* sebesar 0,537. Nilai *original sample* positif tersebut menunjukkan bahwa arah hubungannya adalah positif. Kemudian, pada penelitian ini memiliki *p values* atau nilai probabilitas sebesar 0,000 yang di mana lebih kecil dari pada 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *job embeddedness* berpengaruh positif signifikan terhadap *job performance* pada prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta. Berdasarkan hal tersebut, maka **hipotesis 1 didukung atau diterima.**

Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa *job embeddedness* berpengaruh positif signifikan terhadap *job performance* yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior (OCB)* pada prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta. Pengujian ini dilakukan dengan pengujian 2 sisi (*two tailed*). Tabel 5 Hasil Uji Hipotesis tersebut, menunjukkan bahwa nilai *original sample* sebesar 0,277. Nilai *original sample* yang positif menunjukkan bahwa arah hubungannya adalah positif, nilai *original sample* diperoleh dari $0,836 \times 0,332$ yaitu sebesar 0,277. Kemudian, penelitian ini memiliki *p values* atau nilai probabilitas sebesar 0,010 yang di mana lebih kecil dari pada 0,05, berarti *job embeddedness* berpengaruh positif signifikan terhadap *job performance* yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior (OCB)* pada prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta. Dengan demikian, hipotesis 2 didukung atau diterima

PEMBAHASAN

Pengaruh *Job Embeddedness* terhadap *Job Performance*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job embeddedness* berpengaruh positif signifikan terhadap *job performance* pada prajurit

Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Baihaqi et. al (2018) yang menemukan bahwa, *job embeddedness* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada tenaga perawat Rumah Sakit Permata Bunda Kota Malang. O. Ed dan Mary (2011) menyatakan bahwa, *job embeddedness* adalah keterikatan pada pekerjaan menjadikan individu loyal dan tetap bekerja pada perusahaan. Prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta memiliki ikatan yang kuat dengan pekerjaannya dan instansi Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta, sesuai dengan pendapat dari Mitchell et. al (2001). Prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta telah lulus seleksi tes calon prajurit pada masa pendidikannya sehingga dinyatakan sebagai prajurit aktif. Hal tersebut menunjukkan bahwa prajurit tersebut memiliki kompetensi yang baik dan memiliki mental dan fisik sebagai seorang prajurit. Kompetensi, mental, dan fisik yang dimiliki prajurit tersebut menjadikan prajurit memiliki rasa kesesuaian dalam pekerjaannya, kesesuaian pada Sub Den 012/IV, Sub Den 022/IV, Sub Den 032/IV, dan Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta itu sendiri.

Pekerjaan prajurit sesuai dengan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan prajurit. Pendidikan para prajurit menjadikan prajurit lebih merasa adanya ikatan dengan pekerjaannya sebagai anggota TNI dan sebagai prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta. Keterikatan prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta menjadikan prajurit tersebut memiliki loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya dan instansi Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta. Pendidikan yang dialami oleh prajurit menjadikan prajurit lebih dapat untuk berperilaku disiplin, memiliki mental dan fisik yang sesuai dengan standar yang ditetapkan pada TNI, dan memegang teguh sapta marga yang implementasinya adalah prajurit merasa optimis serta yakin bahwa dapat memberikan yang terbaik dalam tugas-tugas umum maupun khususnya. Prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta memiliki ikatan yang kuat dengan pekerjaan dan instansi Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta, kemudian ikatan tersebut dapat membantu meningkatkan kinerjanya. Prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta memiliki kedekatan yang tinggi dengan sesama prajurit dan instansi Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta, kedekatan yang tinggi tersebut dikarenakan prajurit memiliki jiwa korsa yang tinggi terhadap rekan kerjanya dan instansi TNI. Keterikatan prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta tersebut menjadikan prajurit rela berkorban demi bangsa dan negara kesatuan republik Indonesia karena prajurit sadar akan manfaat yang

diperoleh dari pengorbanan yang dilakukan oleh prajurit tersebut. Prajurit merasa bahwa pengorbanannya dapat memberikan dampak positif terhadap keluarga, bangsa, dan negara kesatuan republik Indonesia. Prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta dituntut harus dapat melaksanakan setiap tugasnya dengan berhasil, setiap prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta haruslah mengetahui dan memahami job description prajurit lainnya dan mampu menggantikan posisi prajurit lainnya apabila dalam kondisi mendesak. Hal tersebut dibuktikan bahwa prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta sering memback-up pekerjaan prajurit lainnya. Koordinasi yang optimal dan sinergitas yang terjaga baik antara prajurit dengan prajurit lainnya dan sinergitas prajurit dengan masyarakat Indonesia, menjadikan beban kerja prajurit menjadi lebih ringan dan tugas umum maupun khusus prajurit dapat berjalan lebih optimal. Prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta sebagian besar memiliki masa kerja 16-20 tahun dan berusia 42-49 tahun, berpendidikan SMA, dan berstatus menikah, menunjukkan ikatan kerja prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta terbentuk karena prajurit memiliki masa kerja tinggi dengan usia tergolong tua dengan status laki-laki menikah yang tersebut mempengaruhi *job embeddedness* prajurit dan *job embeddedness* prajurit tersebut mempengaruhi *job performance* prajurit. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta memiliki *job embeddedness* tinggi yang meningkatkan *job performance* prajurit.

Pengaruh *Job Embeddedness* terhadap *Job Performance* yang Dimediasi Oleh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job embeddedness* berpengaruh positif signifikan terhadap *job performance* yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior* (OCB) pada prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Baihaqi et. al (2018) yang menemukan bahwa, *job embeddedness* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada tenaga perawat Rumah Sakit Permata Bunda Kota Malang. Kemudian, hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Putri dan Utami (2017) yang menemukan bahwa, *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada tenaga perawat ruang rawat inap Rumah Sakit Baptis Batu. Selanjutnya, hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Suzana (2017) yang menemukan bahwa, *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

karyawan pada PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Cirebon. Prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro memiliki ikatan yang kuat terhadap pekerjaannya dan terhadap Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta, hal ini mempengaruhi terbentuknya sikap peran ekstra prajurit yang di mana sikap peran ekstra prajurit meningkatkan kinerja prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta. Berkaitan hal tersebut didukung oleh hipotesis yang pertama yang menemukan bahwa *job embeddedness* pada prajurit mampu meningkatkan kinerja prajurit. Keterikatan psikologis prajurit dapat mempengaruhi rasa tanggung jawab, keterikatan psikologis menjadikan prajurit lebih peduli terhadap pekerjaannya dan Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta dan berdampak pada kemauan prajurit untuk berperilaku ekstra terhadap pekerjaannya dan Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta (O'Reilly dan Chatman, 1986).

Prajurit merasa adanya ikatan terhadap pekerjaan, Sub Den 012/IV, Sub Den 022/IV, Sub Den 032/IV, dan Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta yang menjadikan prajurit tersebut berperilaku positif, sehingga dapat memberikan kontribusi pada keefisienan dan keefektivan fungsi-fungsi yang terdapat di Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta dan dapat membantu terciptanya *organizational citizenship behavior (OCB)*. Prajurit memiliki kesesuaian dengan pekerjaannya dan Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta yang di mana hal tersebut mempermudah prajurit dalam melaksanakan tugas-tugas umum maupun khusus prajurit. Kemudian, hubungan yang bersinergi antara prajurit dengan prajurit lainnya, Sub Den 012/IV, Sub Den 022/IV, Sub Den 032/IV, dan Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta menjadikan prajurit rela berkorban dan saling membantu pekerjaan prajurit lainnya (sikap ekstra). Prajurit sadar bahwa pengorbanan yang dilakukan melalui pekerjaannya dan di luar pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dapat bermanfaat bagi keluarga, Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta, instansi TNI, bangsa, dan negara republik Indonesia. Prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta sebagian besar memiliki masa kerja 16-20 tahun dan berusia 42-49 tahun, berpendidikan SMA, dan berstatus menikah. Hal tersebut menunjukkan bahwa peran ekstra prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta. Hal ini terbentuk dikarenakan prajurit memiliki masa kerja yang cukup tinggi dengan usia yang tergolong tua dengan status secara keseluruhan adalah laki-laki yang sebagian besar berstatus menikah yang di mana hal tersebut mempengaruhi *organizational citizenship behaviour (OCB)* prajurit dan *organizational citizenship behaviour (OCB)* prajurit tersebut meningkatkan

pengaruh *job embeddedness* terhadap *job performance* pada prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta memiliki *organizational citizenship behaviour (OCB)* yang tinggi yang dapat meningkatkan pengaruh *job embeddedness* terhadap *job performance* pada prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dari penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan sebagai berikut adalah:

1. *Job Embeddedness* berpengaruh positif signifikan terhadap *Job Performance* pada Prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta.
2. *Job Embeddedness* berpengaruh positif signifikan terhadap *Job Performance* yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta.

SARAN

Beberapa saran yang antara lain adalah:

1. Variabel *Job Embeddedness* dengan pernyataan dari indikator *sacrifice to organization* memiliki nilai tertinggi pada pernyataan “Saya sadar bahwa pengorbanan yang saya lakukan terhadap Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta memberikan manfaat positif bagi diri saya, keluarga saya, bangsa, dan NKRI” sebesar 3,78.

Pernyataan dari indikator *link to community* memiliki nilai terendah pada pernyataan “Saya merasa terjalin hubungan formal dan non formal yang baik dengan Sub Den 012/IV, Sub Den 022/IV, dan Sub Den 032/IV” sebesar 3,63. Berkaitan dengan pernyataan “Saya sadar bahwa pengorbanan yang saya lakukan terhadap Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta memberikan manfaat positif bagi diri saya, keluarga saya, bangsa, dan NKRI” tersebut, Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta harus tetap mempertahankan prajuritnya dikarenakan dalam jiwa prajuritnya telah tertanam kecintaannya terhadap tugas-tugasnya yang kemudian para prajuritnya dapat rela melakukan pengorbanan terhadap tugas-tugasnya yang kemudian memberikan dampak positif terhadap diri prajurit, keluarga prajurit, bangsa, dan NKRI. Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta semestinya harus dapat memberikan perhatian lebih terhadap para prajuritnya yang sehingga mental-mental

perjuangan yang terdapat pada diri prajuritnya dapat lebih tertanam dan menjadikan *job embeddedness* pada prajuritnya menjadi meningkat. Selain itu, Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta harus lebih memberdayakan prajuritnya yang sehingga para prajuritnya akan merasa lebih baik dengan pemberdayaan tersebut yang kemudian *job embeddedness* prajurit dapat menjadi meningkat.

Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta semestinya harus mengirimkan prajuritnya untuk mengikuti pelatihan-pelatihan rutin prajurit yang melalui MABES TNI yang di mana hal tersebut akan meningkatkan rasa cinta prajurit terhadap tugas-tugasnya yang kemudian akan meningkatkan *job embeddedness* prajurit. Kemudian, Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta harus dapat mengontrol gaji dan tunjangan kinerja prajurit (remunerasi) agar dalam pengalokasiannya dapat lebih tepat sasaran, hal tersebut menjadikan prajurit merasa lebih diperhatikan yang di mana hal tersebut dapat meningkatkan *job embeddedness* prajurit. Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta perlu juga memberikan kesempatan bagi para prajuritnya dengan cara mempromosikan kenaikan jabatan atau pangkat prajuritnya agar prajurit-prajurit tersebut dapat dioptimalkan potensinya yang di mana hal tersebut dapat meningkatkan *job embeddedness* prajurit.

Selanjutnya, berkaitan dengan pernyataan “Saya merasa terjalin hubungan formal dan non formal yang baik dengan Sub Den 012/IV, Sub Den 022/IV, dan Sub Den 032/IV” tersebut, Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta harus lebih aktif melakukan konsolidasi rutin antara prajuritnya dengan Sub Den 012/IV, Sub Den 022/IV, dan Sub Den 032/IV yang di mana hal tersebut membantu mensinergikan hubungan formal dan non formal antara prajuritnya dengan Sub Den 012/IV, Sub Den 022/IV, dan Sub Den 032/IV.

Mensinergikan hubungan formal dan non formal tersebut dapat diusahakan juga melalui kegiatan “jam komandan” yang diselenggarakan di setiap hari senin pada setiap minggunya. Kemudian, dalam menjaga hubungan formal dan non formal antara prajuritnya dengan Sub Den 012/IV, Sub Den 022/IV, dan Sub Den 032/IV, Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta dapat melakukan perorganisasian jabatan pada Sub Den 012/IV, Sub Den 022/IV, dan Sub Den 032/IV yang di mana hal tersebut dapat menjadikan hubungan prajuritnya dengan Sub Den 012/IV, Sub Den 022/IV, dan Sub Den

032/IV menjadi lebih bersinergi yang di mana dapat meningkatkan *job embeddedness* prajurit.

2. Berdasarkan variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan pernyataan dari indikator *civic virtue* memiliki nilai tertinggi pada pernyataan “Saya merasa telah memberikan dukungan-dukungan yang positif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta” sebesar 3,92. Kemudian, pernyataan dari indikator *courtesy* memiliki nilai terendah pada pernyataan “Saya merasa bahwa sesama prajurit dapat bersikap sopan” sebesar 3,67.

Berkaitan dengan pernyataan “Saya merasa telah memberikan dukungan-dukungan yang positif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta” tersebut, Denzibang 2/IV harus tetap mempertahankan prajuritnya yang di mana dukungan-dukungan tersebut diperlukan untuk Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta dalam menghadapi perubahan-perubahan tersebut.

Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta semestinya harus memberdayakan prajuritnya secara lebih baik yang di mana Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta harus dapat melakukan fungsi pengorganisasian prajuritnya terhadap pekerjaan-pekerjaan yang disesuaikan dengan kemampuan, kompetensi, dan pengetahuan prajuritnya. Hal tersebut berfungsi agar perubahan-perubahan yang terjadi dapat diakomodir atau dikelola secara lebih optimal agar risiko-risiko atau dampak buruk yang mungkin akan terjadi dapat lebih diminimalisir.

Dukungan-dukungan terhadap prajurit tersebut dapat dioptimalkan dengan cara melakukan pendekatan persuasif yang di mana hal tersebut menjadikan prajurit merasa dipedulikan, sehingga dukungan-dukungan yang dilakukan oleh prajurit dapat lebih optimal. Dukungan-dukungan tersebut dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior (OCB)* prajurit. Selanjutnya, berkaitan dengan pernyataan “Saya merasa bahwa sesama prajurit dapat bersikap sopan” tersebut, Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta harus memberikan edukasi terhadap para prajuritnya agar sopan santun yang dilakukan oleh para prajuritnya dapat mendukung terciptanya kondusifitas kerja yang di mana hal tersebut dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior (OCB)* prajurit. Terkhusus mengenai pernyataan ini, sesungguhnya

yang terjadi di lapangan adalah prajurit yang merasa lebih senior merasa bahwa juniornya harus lebih menghormati mereka yang lebih senior, walaupun pangkat atau jabatan pada prajurit junior lebih tinggi dari pada pangkat atau jabatan pada prajurit senior. Dalam TNI, semboyan “senior melindungi junior, junior menghormati senior”, hal tersebut merupakan semboyan yang telah tertanam sejak prajurit tersebut dididik oleh para pelatih dan seniornya. Akan tetapi, dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior (OCB)* prajurit, para senior atau junior yang menjadi bawahan haruslah lebih patuh terhadap komandannya, baik komandan setingkat pleton, Sub Den, maupun setingkat Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta. Hal tersebut harus menjadi pedoman bagi para senior yang memiliki pangkat atau jabatan yang lebih rendah dari juniornya. Berkaitan hal tersebut, komandan Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta harus melakukan edukasi terkait dengan penghormatan dalam konteks jabatan atau pangkat dan dalam konteks senior-junior. Edukasi ini dapat dilakukan pada kegiatan non formal dan kegiatan formal yang salah satunya adalah “jam komandan” yang diselenggarakan pada hari senin dalam setiap minggunya. Pengelolaan sopan santun tersebut apabila dapat dilakukan secara optimal maka dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior (OCB)* prajurit. Dalam hal ini, prajurit junior yang memiliki jabatan atau pangkat yang lebih tinggi dari para seniornya dapat dengan lebih leluasa melakukan fungsi pengarahan terhadap seniornya yang memiliki jabatan atau pangkat di bawahnya.

3. Variabel *Job Performance* dengan pernyataan dari indikator kepribadian pada “kemauan untuk maju” memiliki nilai tertinggi pada pernyataan “Saya menyukai tantangan-tantangan dalam setiap tugas-tugas saya” sebesar 4,06.

Pernyataan dari indikator kecakapan pada “kreativitas” memiliki nilai terendah pada pernyataan “Saya mampu memberikan suatu hal baru dalam pelaksanaan tugas agar berjalan lebih optimal” sebesar 3,35. Berkaitan dengan pernyataan “Saya menyukai tantangan-tantangan dalam setiap tugas-tugas saya” tersebut, Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta harus tetap mempertahankan para prajuritnya dan dapat mengelola motivasi prajurit tersebut. Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta harus dapat memberikan wadah yang tepat bagi para prajuritnya agar para prajuritnya dapat lebih termotivasi untuk

meningkatkan kemampuannya yang kemudian mendukung prajurit dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta dapat memberikan pendidikan dan pelatihan terhadap prajuritnya melalui MABES TNI yang di mana hal tersebut dapat memotivasi prajurit, sehingga dapat meningkatkan kemampuan prajurit dalam menghadapi tantangan-tantangan dalam tugas-tugasnya.

Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta harus lebih mempedulikan prajuritnya yang sehingga motivasi prajurit untuk maju yang diinterpretasikan dengan prajurit yang lebih termotivasi terhadap tantangan-tantangan tugasnya, hal tersebut menjadikan kinerja prajuritnya dapat meningkat dan menjadi lebih optimal.

Pengelolaan motivasi prajurit terhadap tantangan-tantangan tugasnya, komandan Denzibang 2/IV Yogyakarta haruslah dapat membangun semangat berlatih dan selalu berlatih setiap harinya, agar prajurit tersebut selain memiliki motivasi yang tinggi dalam menghadapi tantangan-tantangan tugas, namun prajurit tersebut juga dapat menghadapi risiko-risiko yang mungkin akan terjadi dalam penugasannya. Berkaitan dengan pernyataan “Saya mampu memberikan suatu hal baru dalam pelaksanaan tugas agar berjalan lebih optimal” tersebut, Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta haruslah dapat memberikan pelatihan-pelatihan dan pendidikan-pendidikan melalui MABES TNI, dikarenakan hal tersebut dapat meningkatkan kreativitas prajurit Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta. Dalam meningkatkan kreativitas prajuritnya, komandan Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta dapat membuat sistem yang di mana prajurit yang satu dengan yang lain dapat bertukar pikiran atau melakukan *transfer knowledge* dan *sharing knowledge*.

Transfer knowledge dan *sharing knowledge* tersebut dapat meningkatkan kreativitas prajurit yang di mana kinerja prajurit dapat meningkat dan menjadi lebih optimal. Selain itu, studi banding dengan satuan setingkat detasemen lain di lingkungan TNI perlu dilakukan agar prajurit dapat mendapatkan pengetahuan dan wawasan tambahan yang kemudian dapat meningkatkan kreativitas yang di mana akan meningkatkan kinerja prajurit tersebut. Komandan Denzibang 2/IV Diponegoro Yogyakarta perlu melakukan edukasi terhadap prajuritnya bahwa prajurit harus terbuka dengan segala perubahan-perubahan yang terjadi yang kemudian atas perubahan tersebut dapat dianalisis yang selanjutnya para prajurit dapat menggunakan cara-cara baru dalam bekerjanya yang sehingga kinerja prajurit dapat meningkat

DAFTAR PUSTAKA

- Aldag, R. dan W. Reschke. 1997. Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value to The Organization. *Center for Organization Effectiveness Inc.* 608/833-3332 1-8.
- Baihaqi, M., Sunuharyo, dan Widyo. 2018. Pengaruh On The Job Embeddedness terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Tenaga Perawat Rumah Sakit Permata Bunda Kota Malang). *Skripsi. Jurnal Administrasi Bisnis. Malang.*
- Bolino, M. C., W. H. Turnley, dan J. M Bloodgood. 2002. Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *The Academy of Management Review* 27(4): 505-522.
- Byars, J. dan L. W. Rue. 1997. Human Resources Management. 5th ed. Richard D. Irwin Inc, Chicago.
- Dizgah, M. R. M. G. Chegini. dan R. Bisokhan. 2012. Relationship between job satisfaction and employee job performance in Guilan public sector. *Journal of Basic and Applied Scientific Research* 2.
- Fitriastuti, T. 2013. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen* 4(2): 103-114.
- Ghozali, I. dan H. Latan. 2015. Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0. 2nd ed. Badan Penerbit Undip. Semarang.
- Mitchell, T., T. Lee, B. C. Holtom, dan C. J. Sablinski. 2001. Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal* 44(6): 1102-1112.
- O. Ed, R. dan A. A. Mary. 2011. An Overview of Job Embeddedness. *Journal of Professional Nursing* 27(5): 320-327.
- O'Reilly, C. A. dan J. Chatman. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology* 71(3): 492-499.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2019 tentang Jabatan Fungsional Tentara Indonesia. <https://sipuu.setkab.go.id>. Diakses pada tanggal 20 Oktober 2019.
- Podsakoff, P. M., S. B. Mackenzie, J. B. Paine, dan D. G. Bachrach. 2000. Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of The

- Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management* 26(3).
- Purba, D. E. dan A. N. L. Seniati. 2004. Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Makara Seri Sosial Humaniora* 8(3): 105-111.
- Puspaningsih, A. 2004. Faktor-faktor yang berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Manajer Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*.
- Putri, Y. D. dan H. N. Utami. 2007. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja (Studi Pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu). *Jurnal Administrasi Bisnis* 46(1).
- Sandy, M. 2015. Karakteristik Pekerjaan dan Kinerja Dosen Luar Biasa UIN Sunan Gunung Djati Bandung: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Tesis. Universitas Widayatama. Bandung*.
- Suzana, A. 2017. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Di PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Cirebon). *Jurnal Logika* 19(1).
- Tang, L. T. dan Ibrahim. 1998. Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited: Public Personnel in The United States and in The Middle East. *Public Personnel Management* 27(4): 529-551.
- Testa, M. R. dan S. L. Mueller. 2009. Demographic and cultural predictors of international service worker job satisfaction. *Managing Service Quality* 19(2): 195-210.
- Titisari, P. 2014. Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Mitra Wacana Media. Jember*.
- Wijayanto, B. R. 2004. Pengaruh Job Embeddedness terhadap Organizational Citizenship Behavior yang dimediasi oleh Rasa Tanggung Jawab. *MMUGM* 6(3): 335-3

DASAR-DASAR PERILAKU INDIVIDUAL

A. Kecerdasan

Kecerdasan adalah satu karakteristik yang dibawa individu ketika mereka bergabung dalam suatu organisasi. Kemampuan berupa kecerdasan menyebabkan karyawan mampu mengerjakan tugas tanggung jawabnya. Kecerdasan yang mengarah pada kemampuan (*ability*), dan kecerdasan yang lebih menekankan pada kecerdasan spiritual.

1. **Kemampuan** (*ability*) adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan merupakan sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang. Kemampuan seorang individu terbagi dua yaitu:
 - a. Kemampuan Intelektual (*intellectual ability*), yaitu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang / karyawan untuk dapat melakukan berbagai aktivitas mental–berpikir, menalar, dan memecahkan masalah. Kemampuan intelektual memiliki tujuh dimensi diantaranya:
 - Kecerdasan Angka yaitu kemampuan melakukan aritmetika dengan cepat dan akurat. Contoh pekerjaan: akuntan menghitung paja penjualan serangkaian barang.
 - Kecerdasan Verbal yaitu kemampuan memahami apa yang dibaca atau didengar dan hubungan antara kata – kata. Contoh pekerjaan: Manajer pabrik mengikuti kebijakan perusahaan pada perekrutan.
 - Kecerdasan persepsi yaitu kemampuan mengidentifikasi kemiripan dan perbedaan visual secara cepat dan akurat. Contoh pekerjaan: Penyelidik kebakaran mengidentifikasi petunjuk untuk mendukung tuntutan pembakaran secara sengaja.
 - Kecerdasan induktif yaitu kemampuan mengidentifikasi urutan logis dalam sebuah masalah dan kemudian memecahkan masalah tersebut. Contoh pekerjaan: Peneliti pasar meramalkan permintaan untuk sebuah produk pada periode waktu selanjutnya.

- Kecerdasan deduktif yaitu kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari sebuah argumentasi. Contoh pekerjaan: Pengawas memilih antara dua saran berbeda yang ditawarkan oleh karyawan.
 - Visualisasi Spasial yaitu kemampuan membayangkan bagaimana sebuah objek akan terlihat bila posisinya dalam ruang diubah. Contoh pekerjaan: Dekorator interior mendekorasi ulang sebuah kantor.
 - Daya Ingat yaitu kemampuan menyimpan dan mengingat pengalaman masa lalu. Contoh pekerjaan: Tenaga penjual mengingat nama – nama pelanggan.
- b. Kemampuan Fisik (*physical ability*), merupakan kemampuan melakukan tugas – tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan otot dan karakteristik serupa. Kemampuan fisik dasar terbagi menjadi sembilan yaitu:
- Kekuatan dinamis yaitu kemampuan menggunakan kekuatan otot secara berulang atau terus menerus.
 - Kekuatan tubuh yaitu kemampuan memanfaatkan kekuatan otot menggunakan otot tubuh (khususnya otot perut).
 - Kekuatan statis yaitu kemampuan menggunakan kekuatan terhadap objek eksternal.
 - Kekuatan eksplosif yaitu kemampuan mengeluarkan energi maksimum dalam satu atau serangkaian tindakan eksplosif.
 - Fleksibilitas luas yaitu kemampuan menggerakkan tubuh dan otot punggung sejauh mungkin.
 - Fleksibilitas dinamis yaitu kemampuan membuat gerakan – gerakan lentur yang cepat dan berulang – ulang.
 - Koordinasi tubuh yaitu kemampuan mengoordinasikan tindakan secara bersamaan dari bagian–bagian tubuh yang berbeda.
 - Keseimbangan yaitu kemampuan mempertahankan keseimbangan meskipun terdapat gaya yang mengganggu keseimbangan.
 - Stamina yaitu kemampuan mengerahkan upaya maksimum yang membutuhkan usaha berkelanjutan.

2. Kecerdasan Spiritual

Kemampuan karyawan dalam mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab tidak hanya sekedar kewajiban tetapi kebutuhan rohani, yang

memberikan nilai ibadah, lebih mengedepankan pada kerelaan atau keikhlasan, dengan kata lain tidak hanya takut pada manajer atau Pimpinan namun takut pada Yang Maha Kuasa (Tuhan).

B. Karakteristik – Karakteristik Biografis

Karakteristik biografis adalah karakteristik perseorangan seperti usia, *gender*, ras dan masa jabatan yang diperoleh secara mudah dan objektif dari arsip pribadi seseorang.

1. Usia

Pekerja lebih tua memiliki kualitas positif yaitu pengalaman, penilaian, etika kerja yang kuat dan komitmen terhadap kualitas. Tetapi mereka dipandang kurang memiliki fleksibilitas dan sering menolak teknologi baru. Pekerjaan yang lebih menuntut pada kekuatan otot, karyawan yang semakin tua berpengaruh pada semakin menurunnya tingkat produktivitas kerja. Namun pekerjaan yang sifatnya lebih mengarah pada konseptual, bahwa karyawan yang semakin tua/senior berpengaruh pada semakin mampu menguasai pekerjaan.

2. Gender

Pada prinsipnya antara Pria dan wanita tidak ada perbedaan kemampuan mengerjakan tugas, terutama dalam hal memecahkan masalah, menganalisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas, atau kemampuan belajar. Namun perlu diketahui bahwa karyawan wanita yang relative masih muda cenderung mempunyai konflik peran yang lebih banyak, sehingga ada kecenderungan untuk keluar dari tempat kerja, namun pada usia yang menginjak matang, karyawan wanita mempunyai sifat lebih loyal dan lebih komit terhadap pekerjaan.

3. Ras

Era global secara khusus tidak ada lagi perbedaan ras, bairpun kadang dalam situasi pekerjaan, banyak individu yang lebih menyukai rekan-rekan dari ras mereka sendiri dalam evaluasi kinerja, keputusan promosi, dan kenaikan gaji.

4. Masa Jabatan

Masa jabatan atau lamanya karyawan menekuni pekerjaan, bisa dikatakan bahwa karyawan tersebut telah mempunyai pengalaman kerja, tampaknya menjadi sebuah dasar perkiraan yang baik atas produktivitas karyawan. Selain itu semakin lama seseorang berada dalam suatu pekerjaan maka semakin kecil kemungkinannya untuk mengundurkan diri. Namun perlu diketahui bahwa karyawan yang

mempunyai masa kerja lama dan berada di tempat yang cenderung monoton menyebabkan karyawan bosan, sehingga dalam melaksanakan tugasnya kurang inovatif.

5. Keluarga

Terutama bagi karyawan wanita yang telah menikah, memiliki dua peran ganda atau disebut dengan istilah *Dual career-couples* menarik banyak orang untuk melakukannya, karena semakin meningkatnya jumlah wanita menikah yang bekerja. Sebagian dari mereka bekerja untuk memenuhi tuntutan ekonomi yaitu membantu suami mencari nafkah, namun tidak sedikit juga dari mereka bekerja sebagai bentuk aktualisasi diri. *Dual Career-Couples* didefinisikan sebagai pasangan individu yang masing-masing mempunyai pekerjaan yang mensyaratkan komitmen yang tinggi dan yang secara terus menerus membangun karakter (Hester & Dickerson, 1984). Parasuraman et al. (1992) mendefinisikan *two-career relationship* ketika masing-masing partner bekerja dan tinggal dalam satu rumah. Sedangkan *dual-career individuals* menurut Higgins dan Duxbury (1992) didefinisikan sebagai mereka yang bekerja di manajerial ataupun profesional, memiliki anak, dan pasangan juga bekerja di manajerial ataupun profesional. Peran ganda bagi perempuan bekerja muncul ketika perempuan yang menikah dan mempunyai anak terjun ke dalam dunia kerja. Keberadaan perempuan ke dalam dunia kerja seringkali tidak diimbangi dengan pembagian peran kerja yang setara dalam rumah tangganya. Hal ini terkait dengan pemahaman yang dianut oleh masyarakat mengenai pembagian kerja antara laki-laki dan perempuan dalam kehidupan keluarga. Peran ganda muncul ketika individu menjalankan posisi yang berbeda dari organisasi atau kelompok (misalnya rumah, tempat kerja, perkumpulan, dan sebagainya). Individu yang terlibat dalam peran ganda bisa menghadapi perilaku yang rumit. Hal ini muncul karena mereka harus menjalankan berbagai peran yang berbeda, sementara dalam masing-masing peran itu sendiri bisa terdiri dari serangkaian peran yang kompleks. Oleh karena itu, peran ganda seringkali menimbulkan konflik peran bagi yang bersangkutan (Gibson et al., 2000).

Secara tradisional, masyarakat memberikan penekanan yang berbeda pada peran laki-laki dan perempuan. Laki-laki berperan sebagai pencari nafkah, sementara perempuan bertanggung jawab atas pemeliharaan keluarga dan perawatan rumah (Gutek et al., 1991). Laki-laki merasa bahwa mereka

bisa memenuhi pengharapan peran keluarga dengan menjadi pencari nafkah yang baik tanpa perlu mendapat tuntutan ketika mereka berada di rumah, karena waktu yang dihabiskan untuk memenuhi pengharapan kerja juga merupakan pemuas atas pengharapan keluarga (Higgins & Duxbury, 1992; Gutek et al., 1991). Jadi, pada laki-laki peran kerja dan peran keluarga bisa saling mendukung. Pandangan tradisional menghubungkan perempuan dengan peran yang memiliki banyak kewajiban daripada hak. Seorang istri berkewajiban melayani suami serta mengatur rumah tangganya. Ketika wanita menjadi ibu, kewajibannya ditambah dengan merawat dan membesarkan anak-anak (Barnett & Baruch, 1985). Ketika ia bekerja untuk mencukupi kebutuhan keluarga, kewajiban-kewajiban tadi masih tetap ditanggungnya (Higgins & Duxbury, 1992).

Idealnya ketika istri memiliki kariernya sendiri, suami mengerjakan lebih banyak pekerjaan rumah dan perawatan anak (Thirnton, dalam Booth & Amato, 1994). Namun pengujian mengenai catatan waktu detail antara suami dan istri yang dilakukan Berk & Berk (dalam Gutek et al., 1991) menunjukkan bahwa walaupun suami dari istri yang bekerja juga melakukan pekerjaan rumah tangga dan pengasuhan anak, total waktu mereka dalam 2 domain (kerja dan keluarga) masih kalah dibandingkan dengan total waktu istrinya. Walaupun sekarang mulai tampak bahwa suami dari perempuan yang bekerja melakukan lebih banyak pekerjaan rumah tangga dibandingkan dengan suami yang istrinya tidak bekerja, perbedaan ini relatif kecil. Demo dan Acock (dalam Greenstein, 1995) menemukan bahwa suami dan istri bekerja rata-rata berkontribusi pada pekerjaan inti rumah tangga 3,4 jam lebih lama dalam seminggu daripada suami yang istrinya tidak bekerja, namun pembagian pekerjaan rumah tangga tetap belum setara, sekilas 72% bagi istri yang bekerja dan 81% bagi istri yang tidak bekerja. Jadi istri tetap mengerjakan rumah tangga dalam porsi yang lebih besar dibandingkan dengan suami. Fenomena ini juga tampak pada rumah tangga dimana istri menghasilkan uang lebih besar daripada suami (Atkison & Boles dalam Greenstein, 1995) maupun pada rumah tangga dimana sang suami tidak bekerja (Greenstein, 1995).

Fakta di atas menunjukkan bahwa perempuan memiliki peran kerja dan peran keluarga yang saling mendukung. Perempuan tidak memiliki kontrol yang sama dengan laki-laki terhadap distribusi waktu mereka, karena waktu mereka habiskan untuk memuaskan pengharapan kerja dan pengharapan keluarga secara psikologis masing-masing dihitung dalam satu domain (Higgins & Duxbury). Gutek et al. (1991) menyimpulkan bahwa istri yang

bekerja pada dasarnya melakukan dua pekerjaan *full time*, di tempat kerja dan di rumah.

C. Pembelajaran

Pembelajaran adalah setiap proses perubahan perilaku yang relatif permanen sebagai hasil dari pemahaman dan pengalaman. Ada tiga teori yang menjelaskan proses pembelajaran dimana kita memperoleh pola perilaku, yaitu

1. Pengkondisian Klasik (*Classical Conditioning*) adalah jenis pengkondisian dimana karyawan merespons beberapa stimulus yang tidak biasa dan menghasilkan respons baru.
2. Pengkondisian Operant (*Operant Conditioning*) adalah jenis pengkondisian dimana perilaku sukarela yang diharapkan menghasilkan penghargaan atau mencegah sebuah hukuman.
3. Pembelajaran Sosial (*Social Learning*) adalah pandangan bahwa karyawan dapat belajar melalui pengamatan dan pengalaman langsung. Pengaruh model adalah sentral pada sudut pandang pembelajaran sosial ada empat proses yang ditemukan untuk menentukan pengaruh sebuah model pada seorang individu; proses perhatian, proses penyimpanan, proses reproduksi motor, proses penegasan.

D. Pembentukan: Alat Manajerial

Pembentukan perilaku (*shaping behavior*) secara sistematis menegaskan setiap urutan langkah yang menggerakkan karyawan lebih dekat kepada respons yang diharapkan. Terdapat empat metode cara pembentukan perilaku melalui:

1. Penegasan positif adalah menindaklanjuti respons dengan sesuatu yang menyenangkan.
2. Penegasan negatif adalah menindaklanjuti respons dengan penghentian atau penarikan sesuatu yang tidak menyenangkan.
3. Hukuman menyebabkan sebuah kondisi tidak menyenangkan dalam upaya menghilangkan perilaku yang tidak diharapkan.
4. Peniadaan adalah menghapuskan semua penegasan yang mempertahankan sebuah perilaku.

Dua jenis utama jadwal penegasan adalah

- Penegasan berkesinambungan (*continous reinforcement*) menegaskan perilaku yang diharapkan setiap kali dan setiap waktu penegasan tersebut dilakukan. Pengaruh pada perilaku: pembelajaran secara cepat terhadap perilaku yang baru tetapi lenyap dengan cepat. Contoh: pujian.
- Penegasan berkala (*intermittent reinforcement*) adalah menegaskan suatu perilaku yang diinginkan yang cukup sering menyebabkan perilaku tersebut, diulangi namun tidak setiap saat ditunjukkan. Penegasan berkala dapat berupa tipe rasio atau interval.
 - Jadwal interval tetap yaitu memberi jarak penghargaan pada interval waktu yang seragam/tetap. Pengaruh pada perilaku: kinerja rata – rata dan tidak teratur dan lenyap dengan cepat. Contoh: bayaran mingguan
 - Jadwal interval variabel yaitu mendistribusikan penghargaan pada waktu sedemikian sehingga penegasan tersebut tidak dapat diprediksikan. Pengaruh pada perilaku: kinerja yang cukup tinggi dan stabil dan lenyap dengan lambat. Contoh: kuis dadakan.
 - Jadwal rasio tetap yaitu mencetuskan penghargaan setelah sejumlah respons yang tetap atau konstan. Pengaruh pada perilaku: kinerja tinggi dan stabil didapat dengan cepat tetapi juga lenyap dengan cepat. Contoh: bayaran tarif per buah.
 - Jadwal rasio variabel yaitu memvariasikan penghargaan secara relatif terhadap perilaku individu. Pengaruh pada perilaku: kinerja sangat tinggi dan lenyap dengan lambat. Contoh: penjualan berdasarkan komisi.

Kecerdasan seorang karyawan ditentukan oleh faktor biologis, faktor psikologis, dan lingkungan yang dihadapi. Kecerdasan karyawan menentukan kecepatan reaksi karyawan terhadap fenomena, seperti kemampuan bekerja dan menyelesaikan konflik.

Contoh Kasus

ANALISIS DUAL-CAREER COUPLES: PENGARUH WORK ROLE STRESSORS, FAMILY ROLE, STRESSORS, DAN WORK-FAMILY CONFLICT TERHADAP WELL-BEING BAGI PASANGAN BEKERJA DIMODERASI OLEH SOCIAL SUPPORT

Oleh:

Purbudi Wahyuni purbudiwahyuni11@gmail.com

Abstract

This research examined relationships among work role stressors and family role stressors, work-family conflict, social support, and two indicators of well-being: job satisfaction and family satisfaction. Data was gathered from 108 employed mothers. Results showed that work and family stressors weren't associated with well-being. Work-family conflict as well as social support were associated with well-being. Organization support was associated with increased job satisfaction, while spouse support was associated with greater family satisfaction. Moderated effect from social support wasn't supported.

Key words: *work role stressors, family role stressors, work-family conflict, social support, well-being, job satisfaction, family satisfaction*

PENDAHULUAN

Dewasa ini, banyak pasangan suami-istri (*couples*) mempunyai karier ganda (*dual career*) yaitu suami istri masing-masing sebagai pekerja. Karier ganda tersebut disebabkan semakin meningkatnya wanita yang masuk ke dunia kerja. Bagi sebagian wanita, hal tersebut merupakan bagian dari gaya hidup baru, sebagai akibat dari semakin besarnya kesempatan mendapatkan pendidikan yang lebih tinggi dan semakin meningkatnya kesempatan kerja, serta tingginya aspirasi para wanita.

Sebagai profesional akan semakin sulit untuk mengurus keluarga ketika suami istri bekerja. Kondisi tersebut menuntut mereka mempunyai peran ganda, yaitu sebagai orang tua (mengasuh dan mendidik anak) dan sebagai karyawan dalam suatu organisasi, yang dituntut keberhasilannya di tempat kerja. Wanita yang mencoba untuk menggabungkan karier dan keluarga diingatkan segera bahwa dia berhadapan dengan norma yang ada di masyarakat. Wanita karier tersebut seperti berada pada situasi yang tidak

menguntungkan. Pendapat Hester & Dickerson (1984) bahwa sifat-sifat yang berhubungan dengan peran istri dan orang tua (mengasuh, berperasaan, responsif) dilihat tidak sesuai dengan sifat-sifat yang berhubungan dengan keberhasilan dalam lingkungan kerja (independen, rasional dan tegas). Namun, kenyataan bahwa wanita yang telah menikah dan bekerja secara konsisten menghadapi banyak masalah berkaitan dengan keberadaannya tidak terhindarkan (Sariati & Martin, 2003).

Peran ganda mempunyai masalah yang rumit dan menciptakan sejumlah tantangan baik dari sudut pandang organisasi maupun dari pihak karyawan. Diantaranya berhubungan dengan sosialisasi dan ekspektasi peran, *work role conflicts* dan *family role conflicts*. Banyak pasangan kesulitan untuk memecahkan masalah ekspektasi peran karena kemungkinan besar bahwa individu-individu yang terlibat tersosialisasikan untuk peran-peran berbeda yang mereka alami sebagai bagian dari gaya hidup ini (Hester & Dickerson, 1984).

Sebagai anggota organisasi, tanggung jawab seorang suami atau istri harus secara penuh diabdikan untuk organisasi tersebut karena melalui organisasi tersebut mereka dapat mengaktualisasikan potensi dirinya yang tercermin pada jenjang karier dan tingkat penghasilan karyawan. Pada sisi lain, keluarga bagi pasangan suami-istri yang bekerja juga membutuhkan perhatian yang mutlak, apabila tidak ingin kehidupan keluarganya terganggu. Tekanan-tekanan peran akan muncul dari masing-masing domain yaitu di tempat kerja (*work role stressor*) dan dalam keluarga (*family role stressor*) yang biasanya dapat mempengaruhi kehidupan pasangan bekerja.

Tekanan dari masing-masing domain, dan dapat muncul dari keduanya yang disebut *work-family conflict* yaitu sebuah bentuk konflik *inter-role* yang mana tekanan peran dari wilayah kerja dan keluarga tidak cocok satu sama lain dalam beberapa hal (Greenhaus & Beutell, dalam O'Driscoll, Brough, Kalliath, 2004). Dengan kata lain, terjadi konflik kepentingan antara mendahulukan pekerjaan dengan konsekuensi terganggunya kehidupan keluarga (*work-to-family interference* atau WFI) atau sebaliknya, mendahulukan keluarga dengan konsekuensi terganggunya pekerjaan (*family-to-work interference* atau FWI). Pengaruh interaksi dan kumpulan masalah dalam keluarga dan pekerjaan, jika tidak ditangani secara serius akan berdampak pada stress kerja yang berimbas pada kegagalan karier. Casio (2003) menyatakan salah satu upaya untuk mengurangi dampak stres kerja yaitu dengan cara mengelola jam kerja menjadi lebih fleksibel tanpa mengurangi tanggung jawab yang harus diemban di kedua pihak (pekerjaan

dan keluarga). Alternatif lain adalah bahwa organisasi menyediakan layanan *Child-care*.

Sekaran (1985) menyatakan bahwa keberhasilan mengelola kedua peran akan berhasil jika ada *social support* (dukungan sosial). Hal tersebut didukung oleh model stress yang dikembangkan Greenhaus dan Parasuraman (1986, dalam Greenhaus dan Parasuraman 1992) yang mengidentifikasi *social support* sebagai sumber daya yang penting untuk mengurangi pengaruh *stressor* yang ditemui dalam domain yang berbeda dalam hal ini *work* (pekerjaan) dan *family* (keluarga). *Social support* dapat berupa (1) *family support* dalam bentuk *spouse support* (dukungan dari pasangan) dan (2) *work support* dalam bentuk *organization support* yang salah satunya berupa dukungan atasan. Keseimbangan ini akan menciptakan *well-being* atau suatu kondisi yang diinginkan berupa *job satisfaction*, *family satisfaction* dan kondisi stress yang terkendali.

Adanya dua domain yaitu pekerjaan dan keluarga menarik untuk diteliti. Apakah *stressor* dalam dua domain tersebut hanya berpengaruh pada *outcome* dalam domain yang sama (*additive affect*), atau juga berpengaruh pada *outcome* domain yang berbeda (*spillover effect*). Misalnya *work role stressors* tidak hanya berpengaruh langsung pada *job satisfaction*, namun juga pada *family satisfaction*. Demikian juga *family role stressors* berpengaruh tidak hanya pada *family satisfaction* tapi juga pada *job satisfaction*. Sedangkan pada *work-family conflict* berlaku *interactive effect* yang mana dua domain berinteraksi dengan *outcome* dua domain yaitu *job satisfaction* dan *family satisfaction*. *Social support* sebagai variabel pemoderasi penting juga untuk diuji apakah tipe-tipe *support* yang ada efektif dalam mengurangi konsekuensi negatif *stressor* yang terjadi dalam domain *work* dan *family*. Beberapa penelitian terdahulu (Parasuraman, 1992; O'Driscoll et al., 2004) menemukan *spouse support* hanya berpengaruh pada *family satisfaction*, tapi tidak pada *job satisfaction*, sedangkan *organization support* hanya berpengaruh pada *job satisfaction* tapi tidak pada *family satisfaction*. Sehingga menarik untuk meneliti kembali pengaruh langsung dan moderasi *social support* pada dua domain.

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Dual Career-Couples

Studi mengenai *dual career-couples* menarik dilakukan, karena semakin meningkatnya jumlah wanita menikah yang bekerja. Sebagian dari wanita bekerja untuk memenuhi tuntutan ekonomi yaitu membantu suami

mencari nafkah, namun tidak sedikit dari wanita bekerja sebagai bentuk aktualisasi diri. *Dual Career-Couples* didefinisikan sebagai pasangan individu yang masing-masing mempunyai pekerjaan yang mensyaratkan komitmen yang tinggi yang secara terus menerus membangun karakter (Rapoport & Rapoport, dalam Hester & Dickerson, 1984). Parasuraman et al. (1992) mendefinisikan *two-career relationship* ketika masing-masing partner bekerja dan tinggal dalam satu rumah. Definisi *dual-career individuals* menurut Higgins dan Duxbury (1992) adalah mereka yang bekerja di manajerial ataupun profesional, memiliki anak, atau pasangan muda yang bekerja di manajerial ataupun profesional.

Peran ganda wanita bekerja muncul ketika wanita menikah dan mempunyai anak terjun ke dalam dunia kerja. Keberadaan wanita dalam dunia kerja seringkali tidak diimbangi dengan pembagian peran kerja yang setara dalam rumah tangganya. Hal ini terkait dengan pemahaman yang dianut oleh masyarakat mengenai pembagian kerja antara laki-laki dan perempuan dalam kehidupan keluarga. Peran ganda muncul ketika individu menjalankan posisi yang berbeda dari organisasi atau kelompok (misalnya rumah, tempat kerja, perkumpulan, dan sebagainya). Individu yang terlibat dalam peran ganda bisa menghadapi perilaku yang rumit. Hal ini muncul karena mereka harus menjalankan berbagai peran yang berbeda, sementara dalam masing-masing peran itu sendiri bisa terdiri dari serangkaian peran yang kompleks. Oleh karena itu, peran ganda seringkali menimbulkan konflik peran bagi yang bersangkutan (Gibson et al., 2000).

Secara tradisional, masyarakat memberikan penekanan yang berbeda pada peran laki-laki dan perempuan. Laki-laki berperan sebagai pencari nafkah, sementara wanita bertanggung jawab atas pemeliharaan keluarga dan perawatan rumah (Gutek et al., 1991). Berdasarkan pandangan ini, laki-laki merasa bahwa mereka bisa memenuhi pengharapan peran keluarga dengan menjadi pencari nafkah yang baik tanpa perlu mendapat tuntutan ketika mereka berada di rumah, karena waktu yang dihabiskan untuk memenuhi pengharapan kerja juga merupakan pemuas atas pengharapan keluarga (Higgins & Duxbury, 1992; Gutek et al., 1991). Jadi, pada laki-laki peran kerja dan peran keluarga bisa saling mendukung.

Pandangan tradisional menghubungkan wanita dengan peran yang memiliki banyak kewajiban daripada hak. Seorang istri berkewajiban melayani suami serta mengatur rumah tangganya. Ketika ia menjadi ibu, kewajibannya ditambah dengan merawat dan membesarkan anak-anak (Barnett & Baruch, 1985). Ketika wanita bekerja untuk mencukupi kebutuhan keluarga, kewajiban-kewajiban tadi masih tetap ditanggungnya (Higgins &

Duxbury, 1992). Idealnya ketika istri memiliki kariernya sendiri, suami mengerjakan lebih banyak pekerjaan rumah dan perawatan anak (Thirnton, dalam Booth & Amato, 1994). Namun pengujian mengenai catatan waktu detail antara suami dan istri yang dilakukan Berk & Berk (dalam Gutek et al., 1991) menunjukkan bahwa walaupun suami dari istri yang bekerja juga melakukan pekerjaan rumah tangga dan pengasuhan anak, total waktu mereka dalam 2 domain (kerja dan keluarga) masih kalah dibandingkan dengan total waktu istrinya. Walaupun sekarang mulai tampak bahwa suami dari perempuan yang bekerja melakukan lebih banyak pekerjaan rumah tangga dibandingkan dengan suami yang istrinya tidak bekerja, perbedaan ini relatif kecil. Greenstein (1995) menemukan bahwa suami dan istri bekerja rata-rata berkontribusi pada pekerjaan inti rumah tangga 3,4 jam lebih lama dalam seminggu daripada suami yang istrinya tidak bekerja, namun pembagian pekerjaan rumah tangga tetap belum setara, sekilas 72% bagi istri yang bekerja dan 81% bagi istri yang tidak bekerja. Jadi istri tetap mengerjakan rumah tangga dalam porsi yang lebih besar dibandingkan dengan suami. Fenomena ini juga tampak pada rumah tangga yang gaji istri lebih besar daripada suami (Atkison & Boles dalam Greenstein, 1995) maupun pada rumah tangga yang sang suami tidak bekerja (Braufield, dalam Greenstein, 1995).

Fakta tersebut di atas menunjukkan bahwa perempuan memiliki peran kerja dan peran keluarga yang saling mendukung. Perempuan tidak memiliki kontrol yang sama dengan laki-laki terhadap distribusi waktu mereka, karena waktu mereka habiskan untuk memuaskan pengharapan kerja dan pengharapan keluarga secara psikologis masing-masing dihitung dalam satu domain (Higgins & Duxbury). Gutek et al. (1991) menyimpulkan bahwa istri yang bekerja pada dasarnya melakukan dua pekerjaan *full time*, di tempat kerja dan di rumah.

Work role Stressors

Brief, Schuler dan Van Sell (1981); Ivancevich dan Matteson (1980) seperti dikutip Parasuraman et al. (1992); stress kerja utamanya yang dihadapi para karyawan yang berperan ganda disebabkan oleh tiga hal. Pertama, *role conflict* yaitu ketidaksesuaian antara sejumlah tanggung jawab yang dimiliki seseorang, baik di tempat kerja maupun di rumah. Kedua, *role ambiguity* yaitu ketidakpastian mengenai beberapa aspek pekerjaan misalnya cakupan tanggung jawab dan pembagian waktu antara beberapa tugas. Ketiga, *role overload* yaitu ketika beban yang diberikan lebih besar daripada kemampuan untuk menanganinya (Greenberg & Baron, 2003).

Ketiga hal tersebut apabila dibiarkan akan berdampak negatif pada kondisi kesehatan karyawan, karena rasa kegelisahan/kecemasan, serta kekecewaan kerja, kondisi ini disebut dengan *psychosomatic symptoms*, sebagai indikator gejala dalam dirinya meskipun kadang tidak disadari oleh karyawan bersangkutan, apalagi oleh organisasi. *Psychosomatic* ini jika diderita oleh sebagian besar karyawan tentu akan mengganggu kelancaran tugas dan tanggungjawab. Dampaknya banyak target perusahaan yang tidak tercapai bahkan bisa menimbulkan kekecewaan konsumen.

Family role stressors

Stressors atau tekanan yang menyebabkan stres dalam keluarga diantaranya adalah *family conflict* (konflik keluarga) dan peran sebagai orang tua (Parasuraman et al., 1992). *Family conflict* mengacu pada ketidaksesuaian tekanan-tekanan peran dalam keluarga yang ditemukan berhubungan dengan menurunnya *family satisfaction* dan *life satisfaction*. Penelitian pada pasangan bekerja mengindikasikan bahwa *stressors* dan *outcomes* lebih berat bagi orang tua yang bekerja daripada yang tidak bekerja. Penyebab stress di dalam keluarga sebagian besar didominasi oleh konflik peran sebagai orang tua. Barnett dan Baruch (1985) menyatakan bahwa peran sebagai ibu akan menjadi penyebab tingginya konflik dibandingkan wanita yang tidak mempunyai peran ini. Jumlah anak dan usia anak juga menjadi penyebab stress khususnya perannya sebagai ibu (Lewis dan Cooper, 1988). Sedangkan, peran suami mengalami stress yang lebih rendah dibandingkan wanita.

Work-Family Conflict

Work-family conflict adalah sebuah bentuk konflik *inter-role* yang mana tekanan peran dari wilayah kerja dan keluarga tidak cocok satu sama lain dalam beberapa hal (Greenhaus & Beutell, 1985). *Work-family conflict* dapat muncul ketika usaha untuk memenuhi tuntutan peran keluarga tergantung oleh usaha untuk memenuhi tuntutan peran kerja, misalnya waktu yang lama dalam mengerjakan pekerjaan di kantor menyebabkan terbengkalainya pekerjaan di rumah. Konflik ini juga dapat muncul ketika usaha untuk memenuhi tuntutan peran kerja tergantung oleh usaha untuk memenuhi tuntutan keluarga, misalnya anak sakit orang tua tidak dapat pergi bekerja (Gutek et al., 1991). Jadi pada dasarnya *work-family conflict* dapat dibedakan menjadi dua bentuk yaitu *work->family conflict* (WFC) dan *family->work conflict* (FWC).

Sumber konflik antara pekerjaan dan keluarga muncul disebabkan oleh (a) *time-based conflict* yaitu ketidaksesuaian waktu untuk tanggung jawab

professional dan keluarga, (b) *strain-based conflict* yaitu konflik yang muncul ketika sejumlah usaha harus dilakukan individu baik di tempat kerja ataupun dalam keluarga, dan (c) *behavior-based conflict* yaitu ketidak sesuaian perilaku yang harus diadopsi baik ketika di tempat kerja ataupun di dalam keluarga (Greenhaus dan Beutell, 1985). Kondisi inipun jika tidak segera dicari tahu dan dicari jalan keluarnya akan berdampak pada *job* dan *family satisfaction*, juga terjadi *symptoms of mental* dan *physical well-being* (Parasuraman et al., 1992; O'Driscoll et al., 2004).

Social Support

Social Support (dukungan sosial) merupakan hal yang sangat membantu dalam penyelesaian stress karyawan yang mempunyai peran-ganda (Beehr, 1985; Gore, 1987; Greenhaus dan Parasuraman, 1986; House, 1981; Kessler et.al., 1985 dalam Parasuraman et al, 1992). Dua hal yang diperoleh dari penelitian-penelitian mereka yaitu, pertama bahwa ada hubungan negatif antara dukungan sosial dengan *well-being*, maksudnya dengan adanya dukungan dari pasangan hidupnya (suami atau istri) akan mampu mengurangi stress yang dialami baik di tempat kerja maupun di keluarga. Kedua, dukungan sosial menjadi variabel moderasi hubungan antara *stressors* dengan *well-being* (Suchet & Barling, 1986). Dalam konteks ini *social support* tampak dari individu yang dapat menikmati hubungan dalam kehidupan profesionalnya dan kehidupan keluarganya. Hal tersebut didasarkan pada sumber dan bentuk dukungan. Sumber formal dapat diperoleh dari organisasi ataupun atasan. Sedangkan sumber informal dapat diperoleh dari pasangan, keluarga, teman ataupun tetangga.

Konsep *social support*, yang dikemukakan oleh Kahn dan Antonucci (1980) adalah semua transaksi interpersonal yang melibatkan satu atau beberapa dimensi yaitu afeksi, afirmasi dan pertolongan. House (1981) mengusulkan bahwa *social support* dipertimbangkan sebagai sebuah transaksi interpersonal yang melibatkan empat macam *support* yaitu *emosional* (emosi dan perasaan), *instrumental* (barang dan jasa), *informasional* (fakta dan data) dan *judgmental* atau *evaluatif* (pertimbangan dan apresiasi).

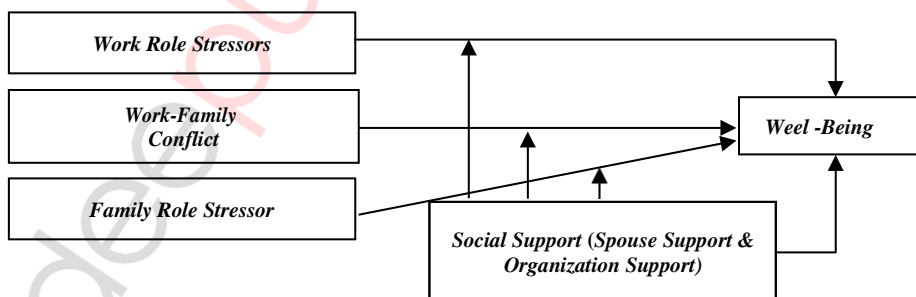
Cohen dan Will (1985) mengusulkan empat macam dukungan. Pertama, dukungan penghargaan. Dukungan ini diberikan dengan cara membiarkan individu tahu bahwa dia bernilai dan berharga serta diterima tanpa melihat masalah yang dihadapi ataupun kekurangannya. Pemberian dukungan ini dapat memberikan kontribusi positif pada rasa percaya diri dan perasaan bahwa dia diterima. Ke dua, dukungan informasional. Dukungan ini

dapat membantu individu dalam mendefinisikan, memahami, dan mengatasi hal-hal yang bersifat problematik. Caranya dengan memberikan informasi yang mungkin diperlukan individu mengenai langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk mengatasi *stressor* yang dihadapi. Ke tiga, dukungan persahabatan. Dukungan ini mengurangi stres dengan memenuhi kebutuhan afiliasi dan kontrak individu dengan orang lain, atau dengan mengalihkan perhatiannya dari kekhawatiran tentang suatu permasalahan. Caranya bisa dengan melakukan aktivitas bersama yang menyenangkan dan bersifat rekreasional. Ke empat, dukungan instrumental. Dukungan ini diberikan melalui penyediaan peralatan atau perlengkapan dan layanan yang dibutuhkan untuk melawan stres.

Well-Being

Well-being yaitu sesuatu yang direfleksikan sebagai kepuasan dan atau indikasi stress dari kehidupan individu. Pada penelitian yang dilakukan oleh Parasuraman et al. (1992) yang berkaitan dengan *work-family domains*, *job satisfaction* dan *family satisfaction* merupakan dua dari tiga indikator *well-being*, sedangkan yang satunya lagi adalah *life stress*. Higgins dan Duxbury (1992), menjelaskan *job satisfaction* adalah salah satu komponen yang digunakan untuk mengukur kualitas kehidupan kerja, sedangkan *family satisfaction* salah satu komponen untuk mengukur kualitas kehidupan keluarga.

Parasuraman (1992) mengutip Greendhaus, bahwa *stressors* (*work role stressors*, *family role stressors*) dalam domain *work* dan *family* dapat berpengaruh langsung pada *outcome* dalam domain yang sama maupun domain yang berbeda.



Gambar 1. Model konseptual *stressors*, *social support*, dan *satisfaction*
Hubungan Stressors, Social Support, Dan Well-Being

Semakin tinggi tingkat *work role stressors* mungkin semakin menurun *family satisfaction* secara langsung ataupun tidak langsung melalui pengaruhnya pada *job satisfaction* (Gutek et al. 1988). Begitu juga ketika *family role stressors* semakin tinggi mungkin mengganggu peran kerja dan semakin menurun *job satisfaction* secara langsung ataupun tidak langsung melalui penurunan *work involvement* (Parasuraman et al, 1992) atau menurunkan *family satisfaction* Gutek et al., 1988). *Stressors* yang muncul saat di titik tertentu dua domain misalnya *work-family conflict* mungkin akan menurunkan *well-being* pasangan bekerja, dan mempengaruhi *outcomes* di beberapa domain (Kopelman et al, 1983). Survey yang dilakukan O'Driscoll et al. (2004) menemukan adanya pengaruh *work-family conflict* terhadap *job satisfaction* dan *family satisfaction*. Berdasarkan kajian teori dan beberapa hasil temuan dalam penelitian terdahulu, selanjutnya dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1a. *Work role stressors, family role stressors, dan work-family conflict berpengaruh negatif terhadap job satisfaction.*

Hipotesis 1b. *Work role stressors, family role stressors, dan work-family conflict berpengaruh negatif terhadap family satisfaction*

Peran *social support* dalam kaitannya dengan *stressors* dalam kehidupan yang berbeda. *Support* dihipotesiskan memainkan dua peran yang berbeda dalam proses stres. Pertama, *social support* berpengaruh langsung pada indikasi *strain* dan *well-being*. Sebagai contoh *spouse support* ditemukan berhubungan langsung dengan *job satisfaction* (Parasuraman et al., 1992; O'Driscoll et al., 2004). Kedua, *social support* memoderasi hubungan *stressors* yang berbeda dengan indikator-indikator *well-being* (Parasuraman et al., 1992). Dalam konteks *work* dan *family stress*, ada dua sumber *support* yaitu *social support* dari pekerjaan atau organisasi (misalnya dari supervisor atau rekan kerja) dan *social support* dari *spouse* atau *family*. Karena itu *organization support* dan *spouse support* diprediksi berpengaruh langsung dan moderasi indikator *well-being* (*job satisfaction* dan *family satisfaction*), sehingga diajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 2a. *Spouse support dan organisation support berpengaruh positif terhadap job satisfaction.*

Hipotesis 2b. *Spouse support dan organisation support berpengaruh positif terhadap family satisfactin.*

Hipotesis 3a. *Spouse support dan organisation support memoderasi pengaruh work role stressors, family role stressors, dan work-family conflict terhadap job satisfaction.*

Hipotesis 3b. *Spouse support dan organisation support memoderasi pengaruh work role stressors, family role stressors, dan work-family conflict terhadap family satisfaction.*

POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN

Populasi penelitian ini adalah semua dosen wanita dan karyawan salah satu Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta, yang menikah dengan suami bekerja, serta telah memiliki anak. Pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan non *probability sampling* yaitu *convenience sampling* dan *judgment sampling*. *Convenience sampling* merupakan kumpulan data dari anggota populasi dimana informasi tentang karier ganda ini mudah didapat. Penggunaan *judgment sampling* dimaksudkan agar sampel dipilih memang berada dalam situasi yang memungkinkan terjadinya konflik karier ganda untuk pasangan suami-istri bekerja. Subjek harus memenuhi kriteria, yaitu seorang istri yang bekerja dan yang sudah dikaruniai anak. Kuesioner disampaikan secara langsung (*self administered*) kepada istri yang memiliki pasangan bekerja (*dual career-couples*) berupa kuesioner tertutup.

Total kuesioner terdistribusi sebanyak 120, kuesioner yang kembali sejumlah 111 atau dengan *response rate* 92,5 %. Terdapat 3 buah kuesioner yang tidak dapat digunakan karena data yang tidak lengkap, sehingga jumlah sampel yang dapat dianalisis data sebanyak 108. Jumlah data tersebut mencukupi untuk penelitian multivariat yaitu 10 kali jumlah variabel penelitian (Sekaran, 2000), atau penelitian ini minimal 70. Data menunjukkan bahwa dari 108, responden berusia antara 29 tahun sampai 56 tahun. Jumlah terbanyak berdasarkan range ditetapkan adalah usia 29 sampai dengan 34 tahun yaitu 42 orang. Berdasarkan tingkat pendidikannya, 6 responden (5,6%) berpendidikan S3, 53 responden (49,1%) berpendidikan S2, 22 responden (20,4%) berpendidikan S1, 3 responden (2,8%) berpendidikan D3 dan 24 responden (22,2%) berpendidikan SLTA. Berdasarkan status pekerjaan suami 80 responden (74,1%) suami bekerja *full time* dan 28 responden (25,9%) suami bekerja *part time*. Berdasarkan lama bekerja, penelitian ini didominasi oleh responden yang memiliki masa kerja antara 9 tahun sampai dengan 16 tahun yaitu sebanyak 70 responden (64,8%).

PENGUKURAN VARIABEL

Work Role Stressors

Work role stressors individu dapat dilihat dari *role conflict*, *role ambiguity*, dan *role overload* yang dialami individu. *Work role stressors* pada penelitian ini memiliki koefisien Cronbach's Alpha 0,799 diukur dengan menggunakan kuesioner yang diadaptasi dari Parasuraman (1992) dengan. Pengukuran menggunakan skala respon lima poin dari 1 = tidak pernah, sampai 5 = selalu.

Family Role Stressors

Penyebab terjadinya stress di dalam keluarga (*family stressors*) sebagian besar didominasi oleh konflik peran sebagai orang tua. Konflik keluarga sering muncul karena adanya peran ganda dibandingkan yang tidak mempunyai peran ganda. *Family role stressors* pada penelitian ini memiliki koefisien Cronbach's Alpha 0,766 diukur dengan menggunakan indikator *family conflict* terdiri dari 5 item yang dikembangkan oleh Higgins dan Duxbury (1992) dengan skala respon lima poin dari 1 = tidak pernah, sampai 5 = selalu, dan *parenthood* yang diukur dengan jumlah anak yang dimiliki.

Work-Family Conflict

Sumber konflik antara pekerjaan dan keluarga (*work and family*) muncul sebagian besar dapat diukur dengan indikator: *time-based conflict*; *strain-based conflict*; and *behavior conflict* (Greenhaus & Beutell, 1985). *Work-family conflict* pada penelitian ini memiliki koefisien Cronbach's Alpha 0,848 diukur dengan 14 item kuesioner terdiri dari 7 item tentang WFC dan 7 item tentang FWC, yang dikembangkan oleh Parasuraman et al. (1992) dengan skala respon lima poin dari 1 = sangat tidak setuju, sampai 5 = sangat setuju.

Social Support

Dukungan sosial adalah hal yang membantu penyelesaian stress yang dialami oleh karyawan berperan-ganda (Beehr, 1985; Gore, 1987; Greenhaus and Parasuraman, 1986; House, 1981; Kessler et.al., 1985 dalam Parasuraman, 1992). *Social support* diukur dengan indikator: dukungan dari pihak pasangan hidup (suami atau istri) atau *spouse support*, pada penelitian ini memiliki koefisien Cronbach's Alpha 0,881 diukur dengan 8 item kuesioner diadaptasi dari Parasuraman et al.(1992) dengan skala respon lima poin dari 1 = sangat tidak setuju, sampai 5 = sangat setuju, dan dukungan

organisasi atau *organization support* berupa dukungan dari atasan pada penelitian ini memiliki koefisien Cronbach's Alpha 0,905 diukur dengan 8 item kuesioner diadaptasi dari Parasuraman et al. (1992) dengan skala respon lima poin dari 1 = sangat tidak setuju, sampai 5 = sangat setuju

Well-Being

Well-being yaitu sesuatu yang biasanya direfleksikan sebagai kepuasan dan atau indikasi stress dari kehidupan individu. Pada penelitian ini *well-being* dilihat dari sisi kepuasan yaitu *job satisfaction* dan *family satisfaction*. *Job satisfaction* pada penelitian ini memiliki koefisien Cronbach's Alpha 0,842 diukur dengan 4 item yang diadaptasi dari Greenhaus et al. dalam Dyson (2006) dengan skala respon lima poin dari 1 = sangat tidak setuju, sampai 5 = sangat setuju, sedangkan *family satisfaction* pada penelitian ini memiliki koefisien Cronbach's Alpha 0,882 diukur dengan 4 item yang diadaptasi dari Greenhaus et al. dalam Dyson (2006) dengan skala respon lima poin dari 1 = sangat tidak setuju, sampai 5 = sangat setuju. \

HASIL

Hasil statistik deskriptif yang terdiri dari nilai rata-rata (*mean*) dan standar deviasi (SD) dari setiap variabel disajikan pada tabel 1. Hasil perhitungan statistik diskriptif pada tabel 1 menunjukkan rata-rata jawaban responden mengenai variabel-variabel penelitian. Dasar untuk menganalisis diskriptif, data rata-rata (*mean*) setiap variabel dibandingkan dengan interval jawaban responden sebagai berikut: 1,00 – 1,79 sangat rendah; 1,80 – 2,49 rendah; 2,50 – 3,29 sedang; 3,30 – 4,19 tinggi, dan 4,20 – 5,00 sangat tinggi.

Tabel 1. Statistik Deskriptif

Variabel	Mean	SD
<i>Work Role Stressors</i>	1,97	0,59
<i>Family Role Stressors</i>	2,23	0,47
<i>Work Family Conflict</i>	2,37	0,55
<i>Spouse Support</i>	4,17	0,56
<i>Organization Support</i>	3,56	0,67
<i>Job Satisfaction</i>	3,58	0,61
<i>Family Satisfaction</i>	4,04	0,52

Berdasarkan interval yang ditetapkan dapat dianalisis satu persatu rata-rata jawaban responden. Rata-rata *work role stressors* responden 1,97 yang berarti tingkat *work role stressors* adalah rendah. Rata-rata *family role*

stressors responden 2,23 yang berarti tingkat *family role stressors* adalah rendah. Rata-rata *work-family conflict* responden 2,37 yang berarti tingkat *work-family conflict* adalah rendah. Rata-rata *spouse support* responden 4,17 yang berarti tingkat *spouse support* adalah tinggi. Rata-rata *organization support* responden 3,56 yang berarti tingkat *organization support* adalah tinggi. Rata-rata *job satisfaction* responden 3,58 yang berarti tingkat *job satisfaction* adalah tinggi. Rata-rata *family satisfaction* responden 4,04 yang berarti tingkat *family satisfaction* adalah tinggi.

Tabel 2. Matrik Korelasi

Variabel	Correlation						
	1	2	3	4	5	6	7
<i>Family Role Stressors</i>	1						
<i>Work Role Stressors</i>	-0,21	1					
<i>Work-Family Conflict</i>	-0,88	0,359**	1				
<i>Spouse Support</i>	-0,038	0,066	-0,137	1			
<i>Organization Support</i>	0,020	-0,062	-0,329**	0,230*	1		
<i>Job Satisfaction</i>	0,117	-0,051	-0,284**	0,247**	0,467**	1	
<i>Family Satisfaction</i>	-0,035	-0,197*	-0,324**	0,504**	0,270**	0,470**	1

** All correlation is significant at level 0,01, * All correlation is significant at level 0,0

Matrik korelasi antar variabel penelitian dapat dilihat pada tabel 2. Hasil korelasi variabel penelitian menunjukkan bahwa *work role stressors* signifikan berkorelasi dengan *family satisfaction* ($r=-0,197$; $p<0,05$). *Work-family conflict* signifikan berkorelasi dengan *job satisfaction* ($r = -0,284$; $p<0,01$) dan *family satisfaction* ($r=-0,324$; $p<0,01$). *Spouse support* signifikan berkorelasi dengan *job satisfaction* ($r = 0,247$; $p<0,01$) dan *family satisfaction* ($r=0,504$; $p<0,01$). *Organization support* signifikan berkorelasi dengan *job satisfaction* ($r=0,467$; $p<0,01$) dan *family satisfaction* ($r=0,270$; $p<0,01$).

Hipotesis penelitian ini diuji dengan analisis *multiple regression* dengan SPSS. SPSS versi 16.0 for windows *multiple regression* melakukan 4 step analisis. Pertama, memasukkan dalam persamaan variabel kontrol terdiri status pekerjaan suami, umur, pendidikan dan masa kerja sebagai variabel bebas dan *job satisfaction* sebagai variabel tergantung. Kedua, memasukkan dalam persamaan variabel *work role stressors*, *family role stressors*, dan

work-family conflict sebagai variabel bebas dan *job satisfaction* sebagai variabel tergantung. Selanjutnya memasukkan *spouse support* dan *organisation support* sebagai variabel bebas dan *job satisfaction* sebagai variabel tergantung.

Selanjutnya dimasukkan dalam persamaan hasil interaksi variabel *work role stressors*, *family role stressors*, dan *work-family conflict* dengan *spouse support* dan *organisation support* sebagai variabel bebas dan *job satisfaction* atau *family satisfaction* sebagai variabel tergantung. Menurut Baron dan Kenny (1986) pengujian hipotesis moderator, hipotesis didukung apabila hasil interaksi variabel bebas dengan variabel moderator signifikan. Perubahan R^2 pada setiap step digunakan untuk menetapkan besarnya kontribusi variabel bebas atau sejumlah variabel bebas dalam menjelaskan variabel tergantung.

Analisis pengaruh *work role stressors*, *family role stressors*, dan *work-family conflict* terhadap *job satisfaction*

Hasil analisis pengaruh *work role stressors*, *family role stressors*, dan *work-family conflict* terhadap *job satisfaction* dapat dilihat pada tabel 3. Berlawanan dengan prediksi hipotesis 1a, *work role stressors* dan *family role stressors* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Konsisten dengan hipotesis 1a, *work-family conflict* berpengaruh signifikan negatif terhadap *job satisfaction* ($\beta = -0,287$; $p < 0,05$). Sehingga hipotesis 1a didukung secara parsial. Tingkat *goodness of fit* model penelitian atau besarnya kontribusi *work role stressors*, *family role stressors*, dan *work-family conflict* dalam menjelaskan *job satisfaction* adalah 18,8% ($R^2 = 0,188$; $p = 0,003$).

Analisis pengaruh *work role stressors*, *family role stressors*, dan *work-family conflict* terhadap *family satisfaction*

Hasil analisis pengaruh *work role stressors*, *family role stressors*, dan *work-family conflict* terhadap *family satisfaction* dapat dilihat pada tabel 4. Berlawanan dengan prediksi hipotesis 1b, *work role stressors* dan *family role stressors* tidak berpengaruh terhadap *family satisfaction*. Konsisten dengan hipotesis 1b, *work-family conflict* berpengaruh negatif terhadap *family satisfaction* ($\beta = -0,281$; $p < 0,05$). Sehingga hipotesis 1b didukung secara parsial. Tingkat *goodness of fit* model penelitian atau besarnya variasi *work role stressors*, *family role stressors*, dan *work-family conflict* dalam menjelaskan *family satisfaction* adalah 14,7% ($R^2 = 0,147$; $p = 0,023$).

Analisis pengaruh *spouse support* dan *organisation support* terhadap *job satisfaction*.

Hasil analisis pengaruh *spouse support* dan *organisation support* terhadap *job satisfaction* dapat dilihat pada tabel 3. Konsisten dengan hipotesis 2a, *organisation support* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* ($\beta = 0,377$; $p < 0,05$). Namun berlawanan dengan prediksi hipotesis 2a, *spouse support* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Sehingga hipotesis 2a didukung secara parsial. Tingkat *goodness of fit* model penelitian atau besarnya variasi *spouse support* dan *organisation support* dalam menjelaskan *job satisfaction* adalah 32,6% ($R^2 = 0,326$; $p = 0,000$).

Analisis pengaruh *Spouse support* dan *organisation support* terhadap *family satisfaction*

Hasil analisis pengaruh *spouse support* dan *organization support* terhadap *family satisfaction* dapat dilihat pada tabel 4. Konsisten dengan hipotesis 2b, *spouse support* berpengaruh positif terhadap *family satisfaction* ($\beta = 0,461$; $p < 0,05$). Namun berlawanan dengan prediksi hipotesis 2b, *organisation support* tidak berpengaruh terhadap *family satisfaction*. Sehingga hipotesis 2b didukung secara parsial. Tingkat *goodness of fit* model penelitian atau besarnya variasi *spouse support* dan *organisation support* dalam menjelaskan *family satisfaction* adalah 35,1% ($R^2 = 0,351$; $p = 0,000$).

Analisis pengaruh *spouse support* dan *organisation support* sebagai pemoderasi pengaruh *work role stressors*, *family role stressors*, dan *work-family conflict* terhadap *job satisfaction*

Hasil analisis pengaruh *spouse support* dan *organisation support* sebagai pemoderasi pengaruh *work role stressors*, *family role stressors*, dan *work-family conflict* terhadap *job satisfaction* dapat dilihat pada tabel 3. Pengaruh variabel moderasi dapat dilihat dari koefisien beta (β) dan tingkat signifikansi dari setiap variabel hasil interaksi antara variabel bebas dan variabel moderasi.

Hasil menunjukkan dari 6 interaksi yang dilakukan hanya satu yang secara statistik signifikan yaitu interaksi *family role stressors* dengan *organization support* ($\beta = -1,581$; $p < 0,05$), sehingga secara keseluruhan hipotesis 3a tidak didukung. Tingkat *goodness of fit* model penelitian atau besarnya variasi *work role stressors*, *family role stressors*, *work-family conflict*, *spouse support*, *organisation support* dan variabel hasil interaksi dalam menjelaskan *job satisfaction* adalah 43,5% ($R^2 = 0,435$; $p = 0,000$).

Tabel 3. Hasil analisis regresi pengaruh *spouse support* dan *organisation support* sebagai pemoderasi pengaruh *work role stressorss*, *family role stressorss*, dan *work-family conflict* terhadap *job satisfaction*

Variabel Bebas	β	Sig.	R^2	ΔR^2	Sig
<u>Controls</u> (Usia, pendidikan, masa kerja, status pekerjaan suami)			0,113		0,014
<i>Work role stressors</i>	0,057	0,571	0,188	0,75	0,003
<i>Family role stressors</i>	0,041	0,681			
<i>Work-family conflict</i>	-0,287	0,005			
<u>Social support</u>					
<i>Spouse support</i>	0,084	0,363	0,326	0,138	0,000
<i>Organization support</i>	0,377	0,000			
<u>Interaksi</u>					
<i>Work role stressors</i> x <i>Spouse support</i>	1,877	0,017	0,435	0,109	0,000
<i>Work role stressors</i> x <i>Organization support</i>	-1,313	0,016			
<i>Family role stressors</i> x <i>Spouse support</i>	-0,035	0,964			
<i>Family role stressors</i> x <i>Organization support</i>	-1,581	0,029			
<i>Work-family conflict</i> x <i>Spouse support</i>	-0,562	0,413			
<i>Work-family conflict</i> x <i>Organization support</i>	0,262	0,414			

Analisis pengaruh *spouse support* dan *organisation support* sebagai pemoderasi pengaruh *work role stressorss*, *family role stressorss*, dan *work-family conflict* terhadap *family satisfaction*.

Hasil analisis pengaruh *spouse support* dan *organisation support* sebagai pemoderasi pengaruh *work role stressorss*, *family role stressorss*, dan *work-family conflict* terhadap *job satisfaction* dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4. Hasil analisis regresi pengaruh *spouse support* dan *organisation support* sebagai pemoderasi pengaruh *work role stressorss*, *family role stressorss*, dan *work-family conflict* terhadap *family satisfaction*

Variabel Bebas	β	Sig.	R^2	ΔR^2	Sig
<u>Controls</u> (Usia, pendidikan, masa kerja, status pekerjaan suami)			0,032		0,493
<i>Work role stressors</i>	-0,112	0,273	0,147	0,115	0,023
<i>Family role stressors</i>	-0,072	0,479			
<i>Work-family conflict</i>	-0,281	0,007			

Variabel Bebas	β	Sig.	R^2	ΔR^2	Sig
<u>Social support</u>					
<i>Spouse support</i>	0,461	0,000	0,351	0,204	0,000
<i>Organization support</i>	0,093	0,307			
<u>Interaksi</u>					
<i>Work role stressors x Spouse support</i>	1,420	0,075	0,406	0,055	0,000
<i>Work role stressors x Organization support</i>	-0,027	0,961			
<i>Family role stressors x Spouse support</i>	0,694	0,379			
<i>Family role stressors x Organization support</i>	0,519	0,480			
<i>Work-family conflict x Spouse support</i>	0,182	0,796			
<i>Work-family conflict x Organization support</i>	-0,427	0,197			

Pengaruh variabel moderasi dapat dilihat dari koefisien beta (β) dan tingkat signifikansi setiap variabel hasil interaksi antara variabel bebas dan variabel moderasi. Hasil menunjukkan dari 6 interaksi yang dilakukan tidak satupun variabel interaksi yang secara statistik signifikan., sehingga secara keseluruhan hipotesis 3b tidak didukung. Tingkat *goodness of fit* model penelitian atau besarnya variasi *work role stressors*, *family role stressors*, *work-family conflict*, *spouse support*, *organisation support* dan variabel hasil interaksi dalam menjelaskan *family satisfaction* adalah 40,6% ($R^2 = 0,406$; $p=0,000$).

PEMBAHASAN

Hasil analisis diskriptif statistik, rata-rata variabel *stressor* memperlihatkan tingkat yang rendah, berarti bahwa rata-rata responden menganggap tanggung jawab terhadap pekerjaan dan keluarga bukan merupakan hal yang harus dipertentangkan namun dijalankan dengan cara mengelola waktu yang sebaik-baiknya. Meskipun tekanan tersebut dirasakan sebagai beban, namun beban yang sudah siap mereka hadapi.

Tingkat dukungan *social support* pada penelitian ini rata-rata tinggi terutama *spouse support*. Berdasarkan investigasi pada kelompok pekerja Singapura kelompok laki-lakinya mulai lebih terlibat dalam tanggung jawab mengurus anak dan tugas rumah (Sariati dan Martin, 2003). Tidak berbeda dengan Singapura, para suami dalam penelitian ini memberikan dukungan yang tinggi. Tingkat *satisfaction* responden pada penelitian ini dikategorikan tinggi terutama *family satisfaction*. Para responden rata-rata menilai puas terhadap apa yang mereka dapatkan dalam kehidupan kerja maupun kehidupan berkeluarga sampai saat ini.

Hasil statistik diskriptif menunjukkan tingkat *stressors* rendah, *support* tinggi dan *satisfaction* tinggi. Ada kesesuaian data dengan teori. *Stressor* yang rendah akan berpengaruh pada meningkatnya *satisfaction*. Sedangkan *support* yang tinggi akan berpengaruh pada meningkatnya *satisfaction*. Namun hasil tersebut perlu dilengkapi dengan analisis regresi, sehingga belum dapat diketahui apakah meningkatnya *satisfaction* karena tingkat *stressor* yang rendah dan tingkat *support* yang tinggi.

Hasil analisis *regression*, mengindikasikan. Kesimpulan berbeda dengan hasil penelitian Parasuraman et al. (1992). *Work role stressors* dan *family role stressors* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction* dan *family satisfaction* baik *additive effect* maupun *spillover effect*. Penelitian terdahulu terbukti adanya *additive effect* yang mana hubungan dalam satu domain lebih kuat dibandingkan antar domain sehingga *work role stressor* hanya berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*, sedangkan *family role stressor* hanya berpengaruh negatif terhadap *family satisfaction*. Namun *interactive effect* terbukti pada penelitian ini, yang mana *work-family conflict* yang berpengaruh terhadap *job satisfaction* dan *family satisfaction*

Hasil penelitian mendukung yang dilakukan Parasuraman et al. (1992) yaitu *spouse support* hanya berpengaruh terhadap *family satisfaction* artinya *family satisfaction* hanya diperoleh dari *family support* dalam hal ini adalah *spouse support*. Sedangkan *organization support* hanya berpengaruh terhadap *job satisfaction*, yaitu *organization support* dalam penelitian ini adalah *support* dari atasan. Meskipun hasil ini mendukung penelitian terdahulu, namun kurang sesuai dengan teori karena tidak ada indikasi adanya pengaruh *support* dari dua domain terhadap *outcome* antar domain. Yang terdukung hanya pengaruh *support* terhadap *outcome* dalam domain yang sama. Hasil ini mendukung penelitian O'Driscoll et al.(2004) bahwa *family support* konsisten menurunkan gejala *psychological strain* dan meningkatkan *family satisfaction*, sedangkan *organization support* meningkatkan *job satisfaction*.

Penelitian Parasuraman et al. (1992) yang dilakukan pada sampel berpasangan dapat menunjukkan perbedaan *spouse support* yang dirasakan suami dengan istri bahwa *spouse support* berperan penting pada *family satisfaction* wanita daripada pria. Dengan kata lain, pasangan karier tradisional, *support* pasangan lebih diharapkan oleh istri daripada suami sehingga istri cenderung menilai lebih *support* yang diberikan suami.

Berbeda dengan formulasi teori peran *social support*, tidak ditemukan dukungan empiris pada hipotesis *moderating* pada hubungan *stressors* dan *well-being*. Hanya hasil interaksi *family role stressors* dan *organization*

support pada *job satisfaction* saja yang signifikan. Artinya *organization support* memoderasi pengaruh *family role stressors* terhadap *job satisfaction* yang mendukung penelitian terdahulu. Bedanya pada penelitian terdahulu dari 18 interaksi signifikan hanya interaksi antara *family role stressors* dengan *spouse support* pada *life stress*.

O'Driscoll et al. (2004) menemukan secara parsial efek moderasi *social support* pada *work/family conflict* dengan *psychological well-being* dan *satisfaction*. Mereka tidak menemukan adanya efek moderasi pada *organization support* pada *work family interference* dengan *physical health* dan *job satisfaction*. Namun ditemukan efek moderasi *organization support* pada *work family interference* dengan *psychological strain* dan *family satisfaction*. Sedangkan *family support* hanya memoderasi *work family interference* dengan *psychological strain* dan *physical health symptoms*, tidak pada *job satisfaction* dan *family satisfaction* dan itu pada waktu 2 karena penelitian ini dilakukan pada dua waktu yang berbeda. Namun O'Driscoll et al. berpendapat bahwa hasil penelitiannya mengilustrasikan nilai investigasi sumber spesifik *social support* sebagai variabel moderasi yang potensial, dibuktikan dengan kemampuan *organization support* menurunkan konsekuensi *work family interference* pada beberapa situasi.

Kegagalan mendeteksi efek moderasi *social support* pada penelitian terdahulu dikatakan diantaranya mungkin bersumber pada rendahnya level tiga tipe *stressor*, jumlah sampel yang relatif kecil dan kekuatan yang rendah hasil statistik. Dikatakan juga bahwa efek moderasi mungkin muncul hanya ketika tipe *support* yang ada sesuai dengan *stressor* yang dialami individu. Cyne dan Lazarus seperti yang dikutip Parasuraman et al. (1992) menemukan bahwa *instrumental support* lebih efektif daripada *informational* ataupun *emotional support* dalam rangka mengurangi depresi di antara orang-orang yang lebih tua. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka penting untuk meneliti kembali pengaruh *support* yang spesifik sehingga lebih efektif sebagai strategi *coping* yang digunakan oleh wanita ataupun pria untuk mengatasi efek negatif *stressors* pada pasangan karier ganda.

PENUTUP

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *stressors* hanya *work-family conflict* yang berpengaruh signifikan terhadap *job* dan *family satisfaction*. Sedangkan variabel *work role stressors* dan *family role stressors* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *job* dan *family satisfaction*. Meskipun *social support* berpengaruh signifikan terhadap *job*

dan *family satisfaction*, namun tidak menunjukkan sebagai variabel pemoderasi hubungan antara variabel *stressors* dengan *job* dan *family satisfaction*.

Implementasi temuan penelitian ini bahwa hanya *work-family conflict* yang berpengaruh signifikan terhadap *job* dan *family satisfaction*, oleh karena itu organisasi harus memperhatikan konflik yang disebabkan oleh *time-based conflict*; *strain-based conflict*; and *behavior conflict*, antara lain dengan memberikan perhatian tentang perencanaan waktu, serta perilaku pimpinan (misalnya tetap memberikan perintah kerja tetapi dengan nada suara yang lembut atau humor) karena hal ini berpengaruh terhadap perilaku karyawan dalam menyikapi konflik yang dihadapi.

Keterbatasan penelitian ini menyangkut variabel *family role stressors* yaitu salah satu indikatornya adalah jumlah anak yang dimiliki serta usia anak. Jumlah anak tidak dikelompokkan berdasarkan usia sehingga tidak terlihat perbedaan apabila ada yang memiliki jumlah anak yang sama namun dengan kategori usia yang berbeda. Sedangkan variabel *social support* tidak spesifik menggunakan jenis *support*. Di samping itu tempat penelitian di lembaga pendidikan tinggi dengan kelonggaran waktu atau waktu bisa dimanage oleh para pekerja, tentu hasilnya akan berbeda jika di tempat kerja yang mana karyawan tidak mempunyai kemampuan untuk mengendalikan waktu.

Penelitian selanjutnya dapat lebih spesifik menggunakan kategori usia untuk jumlah anak pada variabel *family role stressors*. Variabel *support* lebih spesifik menunjukkan jenis *support* misalnya *instrumental support*. Sampel bisa menggunakan sampel berpasangan dalam hal ini suami dan istri bekerja, sehingga dapat dianalisis apakah ada perbedaan antara pria dan wanita.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Sariati and Skitmore, Martin. 2003. Work-Family Conflict: A Survey of Singaporean Workers. *Journal of Management Review*, 25, 35-52.
- Barnett, R.C. and Baruch, G.K. 1985. Women's Involvement in Multiple Roles, and Psychological Distress. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 135-145.
- Baron, Reuben M. and Kenny, David A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

- Dyson, Faith. 2006. *The Relationship Between Optimism and Work-Family Enrichment and Their Influence on Psychological Well-Being*. Thesis. Drexel University.
- Gibson; Ivancevich, dan Donnelly. 2000. *Organisasi: Perilaku-Struktur-Proses*, Erlangga, Jakarta.
- Grandndey, Alicia A.; Cordeiro, Bryanne L. and Crouter, Ann C. A Longitudinal and Multi-Source Test of The Work-Family Conflict and Job Satisfaction Relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, pg. 309.
- Greenberg, J., Baron, R.A. 2003. *Behavior in Organizations*. Eight Edition, Prentice Hall.
- Greenhaus, J.H. and Beutell, N.J. 1985. Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Greenhaus, J.H. and Parasuraman, S. 1986. A work-nonwork roles: Implications for the career planning process, *Journal of Organizational Behaviour Management*, 82, 37-60.
- Gutek, B.; Repetti, R. and Silver, D. 1988. Nonwork Roles and Stress at Work. In Cooper, C. and Payne, R. (Eds) *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*, John Wiley; New York, NY, 141-174.
- Haar, Jarrod M. 2005. Work-Family Conflict Outcomes: Testing The Moderating Effects of Conflict From Both Work and Family Domains, http://www.humanresources.co.nz/articles/2005_articles/WFC_FWC_Moderating_NZJHRM_Feb_2005.doc
- Hair, Joseph F, Jr; Anderson, Rolph E.; Tatham, Ronald L. and Black, William C. 1998. *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition, Prentice-Hall.
- Hester, S.B. and Dickerson, K.G. 1984. Serving Dual-Career Families: Problem or Opportunity?. *Journal of Extension*.
- Hester, Susan B. and Dickerson, Kitty G. 1984. Serving Dual-Career Families: Problem or Opportunity?. *Journal of Extension*, <http://joe.org/joe/1984july/a4.html>.
- Higgins, Christopher A. and Duxbury, Linda E. 1992. Work-Family Conflict: A Comparison of Dual-Career and Traditional-Career Men, *Journal of Organizational Behavior*, 13, 3989-411.
- Kelloway, Kevin E. and Barling, Julian. 1990. Item Content Versus Item Wording: Disentangling Role Conflict and Role Ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 75, 738-742.

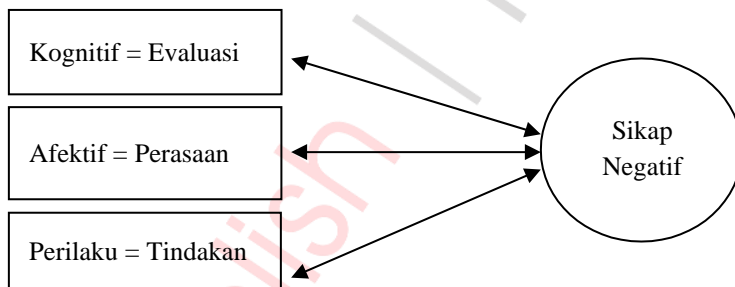
- Kessler, R.; Price, R. and Wortman, C. 1985. Social Factors in Psychology: Stress, Social Support and Coping Processes, *Annual Review of Psychology*, 36, 531-572.
- Lambert, Eric G.; Hogan, Nancy L.; Camp, Scott D. and Ventura, Lois A. 2006. The Impact of Work-Family Conflict on Correctional Staff: A Preliminary Study. *Criminology & Criminal Justice*, 6, 371-387.
- Lewis, S.C. and Cooper, C.L. 1988. The Transition to Parenthood in Dual-Career Couples. *Psychological Medicine*, 18, 477-486.
- O'Driscoll, Michael P.; Brough, Paula, and Kalliath, Thomas J. 2004. Work-Family Conflict, Psychological Well-Being, Satisfaction and Social Support: A Longitudinal Study in New Zealand. *Equal Opportunities International*. Patrinton: 23, pg. 36.
- Parasuraman, S., Greenhaus, J. H. and Granrose, C.S. 1992. Role Stressor, Social Support, and Well-Being among Two-Carer Couples. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 339-356.
- Schnurman, A.B. 2001. *Marital Quality In Dual-Career Couples: Impact of Role Overload and Coping Resources*. Disertation. Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Sekaran, U. 1985. The Paths to Mental Health: An Exploratory Study of Husbands and Wives in Dual-Career Families. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 129-137.
- _____. 2000. *Research Methods For Busines*. Third Edition. John Wiley & Sons. Inc.
- Spector, Paul E.; Allen, Tammy D.; Poelmans, Steven A.Y.; Lapierre, Laurent M.,.... 2007. Cross-National Differences in Relationships of Work Demands, Job Satisfaction, and Turnover Intentions with Work-Family Conflict. *Personnel Psychology*, 60, pg. 805.
- Suchet, M. and Barling, J. 1986. Employed Mothers: Interrole Conflict, Spouse Support and Marital Functioning. *Journal of Occupational Behaviour*, 7, 167-178.

BAB III

SIKAP DAN KEPUASAN KERJA

A. Sikap (*Attitude*)

Sikap atau *attitude* didefinisikan sebagai pernyataan-pernyataan evaluatif terhadap objek, orang atau peristiwa. Tiga komponen sikap, antara lain kognitif, afektif, dan perilaku. Komponen kognitif merupakan segmen opini atau keyakinan dari sikap, sedangkan komponen afektif adalah segmen emosional atau perasaan dari sikap. Lebih lanjut komponen perilaku diartikan sebagai niat untuk berperilaku dalam cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu objek tertentu.



1. Apakah Sikap bersifat Konsisten?

Festinger dalam teori ketidakpastian (*uncertainty*) mengemukakan bahwa sikap manajer merupakan *Cognitive Dissonance*. Teori cognitive dissonance menjelaskan hubungan sikap dan perilaku individu atau manajer yang menghadapi ketidakpastian berarti ketidakkonsistenan. Ketidakpastian kognitif merujuk ketidaksesuaian yang dirasakan manajer antara dua sikap atau lebih, atau antara perilaku dan sikap. Festinger menjelaskan bahwa semua bentuk ketidakkonsistenan yang tidak menyenangkan manajer, dan manajer berusaha mengurangi ketidaksesuaian dan, ketidaknyamanan tersebut. Oleh karena itu, individu akan mencari keadaan yang stabil, yang sedikit ketidaksesuaian

2. Apakah perilaku selalu mengikuti sikap?

Hubungan sikap dengan perilaku yang kuat adalah adanya kekhususan, aksesibilitas yang dipengaruhi oleh kondisi tertentu misalnya: tekanan sosial, dan pengalaman langsung dengan sikap tertentu. Hubungan itu adalah sikap setelah melakukan sesuatu untuk memahami tindakan yang telah terjadi atau disebut teori persepsi diri

3. Sikap Kerja manakah yang Utama?

Kepuasan Kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristik pekerjaan. Seseorang yang tingkat kepuasan kerja tinggi akan memiliki perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sebaliknya seseorang yang tidak puas memiliki perasaan negatif tentang pekerjaan tersebut.

- Keterlibatan pekerjaan (*Job engement*) : tingkat sejauh mana seseorang memihak suatu pekerjaan, dan berpartisipasi aktif, dan menganggap kinerja penting sebagai bentuk penghargaan diri,
- Pemberian Wewenang Psikologis: Keyakinan karyawan terhadap sejauh apa mereka mempunyai lingkungan kerja mereka, makna pekerjaan mereka dan otonomi dalam pekerjaan mereka;
- Komitmen organisasional: Tingkat sejauh mana seorang karyawan memihak organisasinya dan tujuan organisasi serta kehendak untuk mempertahankan keanggotaan organisasi tersebut. Ada 3 dimensi komitmen organisasional :
 - 1) Komitmen Afektif: Perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
 - 2) Komitmen Berkelanjutan: Nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dengan sebuah organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
 - 3) Komitmen Normatif: Komitmen untuk bertahan dengan organisasi karena alasan moral atau etika. Sebagai contoh: seorang karyawan yang memelopori sebuah inisiatif baru mungkin bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit, bila ia pergi.

• Sikap Kerja yang Lain

Dukungan organisasional yang dirasakan tingkat sampai mana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan karyawan. Keterlibatan Karyawan: Keterlibatan, kepuasan dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan.

- Bagaimana Sikap Karyawan Dapat Diukur?

Sikap kerja dapat diukur dengan survei sikap. Survei sikap adalah upaya mendapatkan respons dari karyawan melalui kuesioner mengenai perasaan mereka terhadap pekerjaan, tim kerja, penyelia dan organisasi

B. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil evaluasi karakteristiknya. Definisi ini benar-benar adalah definisi yang sangat luas.

- Seberapa Puas Individu dengan Pekerjaan Mereka

Rata-rata individu merasa puas dengan keseluruhan pekerjaan mereka, dengan kerja itu sendiri, serta dengan pengawas dan rekan kerja mereka. Namun, mereka cenderung tidak begitu puas dengan bayaran dan peluang promosi yang diberikan perusahaan. Alasan mengapa individu lebih tidak menyukai bayaran dan kemungkinan promosi bila dibandingkan aspek-aspek lain dari pekerjaan mereka tidak begitu jelas.

Kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan kondisi pekerjaan. Sebagai contoh, beberapa individu dipengaruhi untuk menyukai hampir segala hal, dan individu lain merasa tidak senang bahkan dalam pekerjaan yang tampaknya sangat hebat. Penelitian menunjukkan bahwa individu yang mempunyai kepribadian negatif (sebagai contoh, mereka yang cenderung galak, kritis dan negatif) biasanya kurang puas dengan pekerjaan mereka.

- Pengaruh Dari Karyawan Yang Puas dan Tidak Puas Di tempat Kerja
Terdapat konsekuensi bagi karyawan yang menyukai pekerjaan, dan yang tidak menyukai pekerjaan. Sebuah kerangka teoretis-kerangka keluar-pengaruh-kesetiaan-pengabaian-sangat bermanfaat dalam memahami konsekuensi dari ketidakpuasan. Respons dari ketidakpuasan kerja sebagai berikut:

1. Keluar (*exit*): Ketidakpuasan yang diungkapkan melalui perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi.
2. Aspirasi (*voice*): Ketidakpuasan yang diungkapkan melalui usaha-usaha yang aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi.
3. Kesetiaan (*loyalty*): Ketidakpuasan yang diungkapkan dengan secara aktif menunggu membaiknya kondisi.
4. Pengabaian (*neglect*): Ketidakpuasan yang diungkapkan dengan membiarkan kondisi menjadi lebih buruk.

- **Kepuasan Kerja dan Kepuasan Pelanggan**

Praktik pemeliharaan dan pencapaian pelanggan, bergantung pada interaksi karyawan garis depan dengan pelanggan tersebut. Karyawan yang ramah, ceria, dan responsif sangat dihargai oleh para pelanggan. Karyawan yang puas tidak mudah berpindah kerja, pelanggan besar kemungkinan berwajah familiar saat menerima layanan yang berpengalaman. Kualitas interaksi ini membangun kepuasan dan kesetiaan pelanggan. Untuk mempertahankan pelanggan, manajemen berfokus pada pembangunan kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan memberikan kontribusi terhadap tujuan memiliki pelanggan yang bahagia

- **Kepuasan Kerja dan Ketidakhadiran**

Kepuasan kerja dan ketidakhadiran berhubungan negatif, dengan koefisien korelasi sedang sampai lemah. Masuk akal bahwa karyawan yang tidak puas akan cenderung melalaikan pekerjaan, faktor lain yang ikut berpengaruh tersebut akan mengurangi koefisien korelasi.

- **Kepuasan Kerja dan Perputaran Karyawan.**

Kepuasan kerja berhubungan negatif dengan perputaran karyawan, dengan koefisien korelasi lebih kuat daripada apa ketidakhadiran. Namun, faktor-faktor lain seperti kondisi pasar tenaga kerja, harapan atau peluang pekerjaan alternatif, dan lama masa-jabatan membatasi keputusan untuk meninggalkan pekerjaan pada saat ini.

Contoh Kasus Penelitian Terapan

ANALISIS PENGARUH *SELF-EFFICACY* TERHADAP KINERJA INDIVIDU YANG DIMEDIASI OLEH PENETAPAN TUJUAN (*GOAL SETTING*)

Oleh:

Purbudi Wahyuni

Vibriwati

Dibiayai oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi,
Departemen Pendidikan Nasional,
sesuai dengan Surat Perjanjian Pelaksanaan Hibah Penelitian
Nomor: 159/SP2H/PP/DP2M/III/2008 Tanggal 6 Maret 2008
FAKULTAS EKONOMI JURUSAN MANAJEMEN
UPN "VETERAN" YOGYAKARTA
2008

ANALISIS PENGARUH *SELF-EFFICACY* TERHADAP KINERJA INDIVIDU DIMEDIASI PENETAPAN TUJUAN (*GOAL SETTING*)

Abstract

The research aimed to test the influenced of self-efficacy to the performance mediated by goal setting. Research done by private university with the sample amount 230 students from seventeen departement and taken as non probability sampling, the student allowed in this research must be minimally have six semester with the cumulative index prestige (IPC) 3,0. The measurement of self efficacy variables used with instrument developed by Phillips and Gully (1997) consist of ten (10) item subject. The variables measurement for goal setting in the form seting for cumulative IPC, and maximally study period until passing examination. The answer of respondent about IPC target when graduate made in the interval scale one as the rate of the lowest IPC while for scale five as the rate for highest IPC. The performance variable measured based on the student capability to reach the IPC target. To test for mediation variable used with multiple regression analysis supported with SPSS program 16,0 for windows. The finding for this research shown that the higher the self-efficacy for every individual would be have increasing performance to individual if mediated by goal setting.

Keyword: *Self-Efficacy, Goal Setting.*

A. Pendahuluan

Penelitian empiris yang dilakukan secara luas mendukung pernyataan bahwa penetapan tujuan merupakan teknik memotivasi untuk memperbaiki kinerja (Locke, 1968). Hasil beberapa penelitian menunjukkan bahwa penetapan tujuan yang sulit dan spesifik mengarah pencapaian kinerja dan kepuasan yang lebih tinggi daripada penetapan tujuan yang abstrak seperti “*do your best*” (Ivancevich, 1977). Penetapan tujuan yang lebih menantang akan mendorong individu untuk mengarahkan usahanya dalam rangka mencapai tujuan tersebut. Meskipun demikian, masih terdapat kesenjangan secara teoritis dalam menjelaskan bagaimana penetapan tujuan mempengaruhi kinerja, dan apakah terdapat variabel di luar penetapan tujuan yang dapat mempengaruhi hubungan antara penetapan tujuan dan kinerja (Wood & Bailey, 2001). Variabel yang mempengaruhi hubungan antara penetapan tujuan dan kinerja telah ditunjukkan oleh beberapa penelitian terkait yaitu dengan mempertimbangkan adanya pengaruh beberapa variabel seperti kompleksitas pekerjaan dan pengalaman kerja yang dapat memoderasi hubungan antara penetapan tujuan dan kinerja (Earley, Lee, & Hanson, 1990). Beberapa variabel seperti desain pekerjaan, pengalaman kerja, faktor internal individu yaitu *self efficacy* juga diyakini dapat mempengaruhi hubungan tersebut.

Self-efficacy adalah penilaian individu terhadap kapabilitas diri dalam mengorganisasikan atau melaksanakan kegiatan-kegiatan prasyarat pencapaian tingkat kinerja tertentu yang ditetapkan (Bandura, 1982). *Self-efficacy* berkaitan dengan penilaian seseorang terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan yang dibutuhkan dalam menghadapi situasi yang prospektif (Bandura, 1982). *Self-efficacy* juga berkaitan dengan kepercayaan seseorang terhadap kapabilitasnya dalam memobilisasi motivasi, sumber daya kognitif dan segala upaya yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan situasional yang dihadapi (Wood & Bandura, 1989), Stajkovic & Luthans (1998). Individu dengan *self-efficacy* tinggi mempunyai keyakinan diri yang tinggi terhadap kemampuannya, dan dalam situasi tertentu akan mencurahkan semua perhatian untuk memenuhi tuntutan situasi tersebut. Jika individu dengan *self-efficacy* tinggi menghadapi hambatan dan kebutuhan maka individu tersebut akan berusaha secara maksimal agar bisa berhasil dalam mencapai tujuan (Lee & Bobko, 1994).

Keyakinan individu terhadap kemampuannya tersebut mendorong peningkatan kinerja. Orientasi kinerja akan terarah jika mempunyai tujuan atau mempunyai orientasi tujuan. Kanfer (1990) menyatakan bahwa orientasi

tujuan baik yang berasal dari proses pembelajaran (*learning goal orientation*) maupun kinerja (*performance goal orientation*) diprediksi mempengaruhi *self-efficacy*. Individu berorientasi tujuan dan kinerja memandang kapasitasnya menyelesaikan tugas adalah tetap (*fixed*). Hasil penelitian Gist dan Mitchel (1992) menemukan bahwa *self-efficacy* mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja melalui proses *regulatory* dan kognitif. Sebaliknya Hening Riyadiningsih (2001) menemukan bahwa *self-efficacy* dan motivasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja. *Self-efficacy* dan motivasi akan berpengaruh langsung positif terhadap penetapan tujuan yang tinggi. Adanya kontroversi pendapat, memerlukan penelitian lanjutan untuk membuktikan apakah *Self-efficacy* berpengaruh langsung terhadap kinerja atau perlu mediasi untuk mencapainya dalam hal ini penetapan tujuan.

Penelitian ini dilakukan pada mahasiswa Universitas swasta. Tujuan penelitian untuk menguji hubungan antara *self-efficacy*, penetapan tujuan pengaruhnya terhadap kinerja. Universitas swasta adalah alternatif pilihan setelah Universitas Negeri, karena pasar tenaga kerja tidak membedakan antara lulusan Perguruan Tinggi Negeri dengan Perguruan Tinggi Swasta. Pengelola Perguruan Tinggi Swasta harus bisa mencari alternatif jalan keluar agar hasil lulusannya bisa bersaing.

Temuan penelitian terdahulu tentang Individu dengan *self-efficacy* tinggi mempunyai keyakinan diri tinggi terhadap kemampuannya, dan dalam situasi tertentu akan mencurahkan semua perhatian untuk memenuhi tuntutan situasi tersebut. Jika individu dengan *self-efficacy* tinggi menghadapi hambatan dan kebutuhan maka individu tersebut akan berusaha secara maksimal agar bisa berhasil dalam mencapai tujuan (Lee & Bobko, 1994), maka penelitian ini penting untuk dilakukan di Perguruan Tinggi Swasta, berkaitan dengan pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja dengan penetapan tujuan sebagai variabel mediasi.

B. Tinjauan Literatur

Self efficacy diturunkan dari teori kognitif sosial (*social cognitive theory*) yang pertama kali dikemukakan oleh Bandura (1986). Teori ini memandang bahwa pembelajaran sebagai penguasaan pengetahuan melalui proses kognitif informasi yang diterima. Sedangkan sosial mengandung pengertian bahwa pemikiran dan kegiatan manusia berawal dari apa yang dipelajari dalam masyarakat. Sedangkan kognitif mengandung arti bahwa terdapat kontribusi influensial proses kognitif terhadap motivasi, sikap, dan perilaku manusia. Secara singkat teori ini menyatakan sebagian besar

pengetahuan dan perilaku anggota organisasional digerakkan dari lingkungan, dan secara terus menerus mengalami proses berpikir terhadap informasi yang diterima, hal tersebut mempengaruhi motivasi, sikap, dan perilaku individu. Sedangkan proses kognitif setiap individu berbeda tergantung pada keunikan karakteristik personalnya.

Penelitian Wood *et al.*, (1997); yang didukung oleh penelitian Philip dan Gully (1997) menemukan bahwa *self efficacy* berhubungan positif dengan penetapan tingkat tujuan. Ketika individu dengan *self efficacy* tinggi mampu menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan tertentu maka ia akan berusaha untuk menetapkan tujuan lain yang lebih tinggi, dengan kata lain individu dengan *self efficacy* tinggi merasa yakin mampu mencapai tingkat kinerja tertentu. Pernyataan Bandura (1982), yang bahwa *self efficacy* dapat dipergunakan untuk memprediksi tingkat kinerja individu, dengan demikian *self efficacy* berhubungan positif dengan penetapan tujuan dan tingkat kinerja individu.

1. Hubungan Antara *Self-efficacy* Dengan Penetapan Tujuan

Penelitian Lee dan Bobko (1994) menemukan bahwa individu yang memiliki *sense of self efficacy* yang kuat pada situasi tertentu akan mencurahkan semua usaha dan perhatian sesuai tuntutan dari situasi tersebut dalam mencapai tujuan dan kinerja. *Self-efficacy* sebagai faktor personal yang membedakan setiap individu, dan perubahan *self-efficacy* dapat menyebabkan terjadinya perubahan perilaku terutama dalam menyelesaikan tugas dan tujuan (Philip & Gully, 1997). *Self-efficacy* tersebut mengarahkan perubahan tujuan yang dilakukan individu. Hasil penelitian Gist dan Mitchele (1992) menemukan bahwa *self-efficacy* berpengaruh langsung terhadap kinerja melalui proses regulatory dan kognitif. Penetapan tujuan merupakan suatu alternatif yang efektif untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tingkat kinerja atau prestasi. Teori ini mengizinkan individu untuk mengembangkan atau menetapkan tujuan yang ingin dicapai. Penelitian Hollenbeck dan Brief (1987), Locke dan Latham (1990), Philip dan Gully (1997); menemukan bahwa tujuan yang lebih tinggi mengarahkan pada kinerja yang lebih tinggi. Penetapan tujuan merupakan suatu alternatif efektif untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tingkat kinerja atau prestasi.

Locke (1968) mengemukakan nilai dan penyesuaian nilai, yang didefinisikan sebagai suatu penyebab individu berusaha mencapai atau mempertahankan, dan intensi atau tujuan berperan sebagai penentu kesadaran perilaku. Dalam hal ini alasan individu berusaha mencapai tujuan adalah untuk memuaskan emosi dan keinginannya. Tujuan berguna sebagai pemberi

arah perilaku, pemikiran dan kegiatan untuk mencapai hasil atau kinerja tertentu. Dengan demikian individu akan berperilaku dan merespon suatu stimulus sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Jika hasil atau kinerja tidak sesuai atau menyimpang di bawah tujuan yang ditetapkan maka individu membutuhkan umpan balik dan perilaku penguatan kembali (*reinforcement*).

Penelitian Earley (1990), menyatakan bahwa individu termotivasi menyelesaikan tugas dengan lebih baik atau mencapai kinerja tertentu jika ada umpan balik mengenai bagaimana meningkatkan tujuan atau kinerja. Umpan balik tersebut membantu individu mengidentifikasi penyimpangan atau ketidaksesuaian antara apa yang dilakukan dan apa yang telah ditetapkan. Tingkat kesulitan tujuan menunjukkan seberapa besar tantangan, dan usaha yang ditetapkan untuk mencapai tujuan. Sedangkan tingkat kekhususan tujuan berhubungan dengan definisi target kinerja yang ditetapkan. Dengan demikian penetapan tujuan berhubungan positif dengan kinerja individu (Garland, 1982).

Hipotesis 1 : *Self-efficacy* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja.

Hipotesis 2 : *Self-efficacy* mempunyai pengaruh positif penetapan tujuan.

2. Hubungan Penetapan Tujuan Dengan Kinerja

Penetapan tujuan adalah salah satu alternatif yang efektif untuk memotivasi karyawan agar mencapai tingkat kinerja atau prestasi. Teori ini mengizinkan individu untuk mengembangkan atau menetapkan tujuan yang ingin dicapai. Penelitian Hollenbeck dan Brief (1987), Locke dan Latham (1990), Philip dan Gully (1997) menemukan bahwa tujuan yang tinggi mengarahkan kinerja yang lebih tinggi.

Kinerja menggambarkan apa yang telah dicapai oleh individu atau hasil aktual yang telah dicapai. Ketika penetapan tujuan dilakukan dan individu berusaha untuk mencapai hasil, kinerja menggambarkan apa yang telah dicapai individu, atau menunjukkan hasil aktual dicapai. Ketika penetapan tujuan dilakukan, dan individu berusaha untuk mencapainya maka hasil dari apa yang telah dilakukan atau diusahakan akan dapat diperoleh dan dilihat. Hasil tersebut akan dinilai dan dibandingkan dengan tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Penelitian ini mengukur kinerja berdasarkan pada kemampuan karyawan dalam mencapai peringkat kinerja yang dicapai karyawan. .

Hipotesis 3 : Penetapan tujuan individu mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja.

Hipotesis 4 : Penetapan tujuan individu memediasi pengaruh antara *self efficacy* terhadap kinerja.

C. Metode Penelitian

1. Populasi dan Sampel Penelitian

Sampel adalah sebagian populasi yang mewakili populasi. Populasi penelitian terapan ini adalah mahasiswa Perguruan Tinggi Swasta yang telah menempuh kuliah minimal 6 semester dan maksimal 10 semester (angkatan tahun 2003 sampai dengan 2004 semester genap). Metode pemilihan sample menggunakan *nonprobability sampling* karena, jumlah populasi setiap fakultas dan jurusan berbeda.

2. Data yang diperlukan Dan Metode Pengumpulan Data

Data primer yaitu data tentang *self efficacy*, penetapan tujuan yang diperoleh dengan menggunakan kuesioner. Sedangkan data sekunder berupa data tentang kinerja mahasiswa yang dihitung berdasarkan keberhasilan mencapai indeks prestasi kumulatif (IPK), jika ada mahasiswa di angkatan tersebut yang mengambil cuti, maka data ini tidak diperhitungkan dalam penelitian.

3. Definisi Operasional Dan Pengukuran Variabel

a. *Self-efficacy*

Self-efficacy adalah kepercayaan seseorang terhadap kapabilitasnya dalam memobilisasi motivasi, sumber daya kognitif dan segala upaya yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan situasional yang dihadapi (Wood & Bandura, 1989, Stajkovic & Luthans, 1998). Individu dengan *self-efficacy* tinggi mempunyai arti bahwa individu tersebut memiliki persepsi dalam keyakinan diri yang tinggi terhadap kemampuannya, dan dalam situasi tertentu akan mencurahkan semua perhatian untuk memenuhi tuntutan situasi tersebut. Jika individu dengan *self-efficacy* tinggi menghadapi hambatan dan kebutuhan maka individu tersebut akan berusaha secara masimal agar tetap bisa bertahan lebih lama dan berhasil dalam mencapai tujuan (Lee & Bobko, 1994).

Instrumen *self-efficacy* yang dikembangkan oleh Philip dan Gully (1997) terdiri dari 10 item pertanyaan. Jawaban responden terdiri lima skala, skor 1 mencerminkan jawaban sangat tidak setuju, sedangkan skor 5 mencerminkan jawaban responden sangat setuju. Jika skor tinggi berarti responden mempunyai *self-efficacy* tinggi, sebaliknya jika skor rendah menunjukkan bahwa responden mempunyai *self-efficacy* rendah.

b. Penetapan Tujuan (*Goal Setting*)

Penetapan tujuan berarti mengindikasikan apa yang seharusnya dikerjakan dan berapa banyak usaha yang harus dibutuhkan untuk mencapainya. Penetapan tujuan mencerminkan arah dan menjadi petunjuk bagi pemikiran, perilaku dan kegiatan manusia. Penetapan tujuan yang pertama diarahkan pada kondisi dimana semakin tinggi atau sulitnya tujuan yang ditetapkan akan semakin keras usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Instrumen penetapan tujuan berupa target IPK dan standar waktu maksimal lulus S1. Jawaban responden mengenai target IPK saat lulus S1 dibuat dengan menggunakan range skala 1 yang mencerminkan IPK sangat rendah sampai skala 5 yang mencerminkan IPK sangat tinggi, sedangkan jawaban responden mengenai standar waktu lulus S1 dengan menggunakan range skala 1 yang mencerminkan sangat cepat sampai skala 5 yang mencerminkan sangat lambat. Jika skor tinggi berarti responden mempunyai penetapan tujuan yang tinggi, sebaliknya jika skor rendah menunjukkan bahwa responden mempunyai penetapan tujuan rendah.

c. Kinerja

Kinerja menggambarkan apa yang telah dicapai oleh individu atau dengan kata lain sebagai hasil aktual yang telah dicapai. Apabila penetapan tujuan dilakukan, dan individu berusaha untuk mencapainya maka hasil yang diperoleh akan dapat diperoleh dan dilihat. Hasil tersebut akan dinilai dan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja pada dalam penelitian ini didasarkan pada IPK mahasiswa sesuai peringkat nilai yang ditentukan.

4. Uji Validitas

Uji validitas untuk mengetahui homogenitas item-item pertanyaan dari masing-masing variabel. Uji validitas menunjukkan sejauh mana kemampuan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi alat ukurnya. Suatu test atau instrument pengukuran dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila instrument tersebut mampu menjalankan fungsi ukurannya yaitu mampu memberikan hasil yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran. *Confirmatory factor analysis* untuk mengetahui seberapa jauh alat ukur yang dikembangkan dapat mengukur data dengan benar menggunakan *Rule of thumb* yang dipakai apabila jumlah sampel antara 200 sampai dengan 249 adalah *loading factor* dari setiap item lebih besar dari 0,4 (Hair et al., 1998).

Jadi setiap butir instrumen dikatakan valid apabila memiliki *loading factor* > 0,4.

5. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya, artinya, bahwa hasil suatu pengukuran pada kelompok subjek akan memberikan hasil yang relative sama atau dengan kata lain uji reliabilitas digunakan untuk menguji adanya konsistensi skor jawaban butir-butir pernyataan pada variable yang terkait. Konsistensi jawaban ditunjukkan oleh tingginya koefisien *alpha* atau *cronbach alpha* (Cooper dan Emory, 1995). Semakin tinggi koefisien *alpha* berarti variabel tersebut semakin rendah *error variance* atau semakin konsisten jawaban atas skor butir-butir pernyataannya (DeVellis, 1992).

Reliabilitas instrument penelitian ini diukur dengan *item to total correlation* dan *Cronbach's Alpha*, yang mencerminkan konsistensi internal suatu alat ukur (Hair et al., 1998). *Rule of thumb* yang dipakai adalah *item to total correlation* masing-masing butir harus lebih besar dari 0,05 dan *Cronbach's Alpha* harus lebih besar 0,70 meskipun penulis lain 0,60 masih bisa diterima tetapi Sekaran (2000) menambahkan *Cronbach's Alpha* yang masuk kategori baik adalah di atas 0,80.

6. Metode Analisis Data

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efek mediasi penetapan tujuan pada hubungan *self efficacy* dengan kinerja. Menurut Baron dan Kenny (1986) pada pengujian mediasi setidaknya dilakukan estimasi pada serangkaian model regresi. Pada model penelitian yang terdiri dari tiga variabel yaitu variabel independen, variabel mediator dan variabel dependen dilakukan melalui tiga persamaan sebagai berikut:

- a. Meregresi variabel independen pada variabel mediator

$$I = a + bX$$

- b. Meregresi variabel independen pada variabel dependen

$$Y = a + bX$$

- c. Meregresi variabel independen dan variabel mediator pada variabel dependen.

$$Y = a + b_1X + b_2I$$

Keterangan:

Y = Kinerja individu

- a = Konstanta**
- b = Koefisien regresi**
- X = Variabel *self- efficacy***
- I = Variabel penetapan tujuan**

Beberapa kondisi harus dipenuhi untuk menentukan mediasi, yaitu:

- a. Variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel mediator.
- b. Variabel independen berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel dependen.
- c. Variabel mediator berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Tiga kondisi di atas terpenuhi, jika:

- a. Apabila koefisien regresi variabel *self- efficacy* pada persamaan ketiga signifikan dan lebih kecil daripada persamaan yang kedua disebut *partially mediation*.
- b. Apabila koefisien regresi variabel *self- efficacy* pada persamaan ketiga tidak signifikan dan lebih kecil daripada persamaan yang kedua disebut *perfect mediation/fully mediation*.

Hasil Penelitian

1. Karakteristik Responden

Bab ini menyajikan hasil analisis data yang dimulai dengan uji instrumen penelitian yaitu uji validitas dan realibilitas, analisis karakteristik responden dan statistik deskriptif variabel penelitian. Didukung adanya hasil *indept interview* dan *Focus Group Discussion* untuk memberikan tambahan validitas hasil penelitian yang dilakukan. Selanjutnya akan dibahas mengenai analisis hasil penelitian.

A. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji validitas

Uji validitas untuk mengetahui homogenitas item-item pertanyaan dari masing-masing variabel. Uji ini untuk menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi alat ukurnya. Uji validitas dilakukan dengan pengujian *confirmatory factor analysis* (CFA) dengan menggunakan nilai *loading factor* sebesar 0,4 maka setiap item dari variabel yang mencapai nilai tersebut dianggap valid.

2. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur keandalan alat ukur *self efficacy* dan kesuksesan kinerja instrumen dipergunakan koefisien *Cronbach's Alpha*. Instrumen dinyatakan *reliable* apabila koefisien *Cronbach's Alpha* minimal 0,6. Hasil analisis CFA variabel *self efficacy* semua item dinyatakan valid karena menunjukkan *loading factor* lebih besar daripada 0,4; sehingga pada pengujian selanjutnya semua item diikutsertakan. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa *cronbach's alpha* variabel *self efficacy* sebesar 0,804 yang berarti variabel tersebut reliabel.

B. Hasil Penelitian

1. Karakteristik Responden dan Statistik Deskriptif

a. Karakteristik Responden

Total kuesioner yang terdistribusi sebanyak 250, kuesioner yang kembali sejumlah 230 atau dengan *response rate* 92%, Jumlah responden laki-laki sebanyak 140 atau 62,8%, sedangkan responden perempuan sebanyak 83 atau 37,2%. Responden yang berusia antara 18-20 tahun sebanyak 110 orang atau 49,4%, antara 21-23 tahun sebanyak 111 atau 49,8%, sedangkan antara 24-26 tahun sebanyak 2 atau 0,8%. Dari data ini menunjukkan bahwa responden 99,2% mampu mencapai target nilai yang memuaskan sebagai wujud dari keberhasilan mencapai kinerja individu tepat waktu, karena responden yang dipilih bukan berdasarkan umur namun berdasarkan jumlah SKS yang telah diambil dengan indek prestasi di atas 3,0 pada semester sekurang-kurangnya 6 semester dan maksimal 8 semester.

b. Statistik Deskriptif

Hasil statistik deskriptif yang terdiri dari nilai rata-rata (*mean*) dan standar deviasi (*SD*) dari setiap variabel penelitian. Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif dapat dilihat rata-rata dari jawaban responden mengenai variabel-variabel penelitian ini. Berdasarkan interval yang ditetapkan dapat dianalisis satu persatu rata-rata jawaban responden.

Variabel *Self efficacy*, jawaban responden rata-rata menunjukkan tingkat yang tinggi yaitu 4,13 dengan standar deviasi sebesar 0,42. Skor ini memberikan informasi bahwa *Self efficacy* secara spesifik menyangkut keyakinan (*belief*) individu terhadap kemampuan yang

dimiliki dalam mempengaruhi kontrol terhadap lingkungan (Bandura, 1986). Hasil itu menunjukkan bahwa keyakinan setiap individu untuk mencapai kinerja individu sangat tinggi.

Variabel penetapan tujuan atau *goal setting*, jawaban responden rata-rata menunjukkan tingkat tinggi yaitu sebesar 4,19 dengan standar deviasi sebesar 0,69. Penetapan tujuan untuk mencapai kinerja individu mempunyai skor yang sangat tinggi artinya penetapan tujuan menjadi variabel yang sangat berperan dalam mencapai kinerja individu.

Variabel kinerja, jawaban responden rata-rata menunjukkan tingkat yang sedang yaitu 2,97 dengan standar deviasi sebesar 0,45. Hal ini menunjukkan bahwa *self efficacy* tidak secara langsung mempengaruhi tingginya kinerja. Namun *self efficacy* mempunyai skor tinggi berpengaruh terhadap penetapan tujuan, dan penetapan tujuan mempunyai skor tinggi berpengaruh terhadap kinerja, dengan demikian berarti bahwa penetapan tujuan sebagai variabel mediasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja.

2. Analisis Regresi Linear

Analisis tahap ini untuk menguji setiap hipotesis yang sudah dibangun dengan menggunakan uji t. Dalam penelitian ini untuk menguji pengaruh antar variabel dan untuk menguji variabel mediasi dilakukan analisis *multiple regression* dengan bantuan SPSS versi 16.0 for Windows.

a. Analisis pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja

Analisis ini untuk menguji hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *Self-efficacy* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja.

Tabel 1. Hasil analisis regresi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Standardized Coefficients</i>	Sig.
Konstanta	2,323		0,000
<i>Self Efficacy</i>	0,157	0,146	0,029
R Square 0,021			0,029

Tabel 1. Koefisien regresi sebesar 0,157 dengan tingkat signifikan sebesar 0,029 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan *self efficacy* terhadap kinerja, artinya semakin tinggi *self efficacy* yang dimiliki seorang karyawan akan meningkatkan kinerja individu yang dicapainya,

namun kontribusi *self efficacy* terhadap kinerja termasuk kategori sangat kecil hanya sebesar 2,1%. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan *self-efficacy* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja **didukung**.

b. Analisis Pengaruh *Self Efficacy* Terhadap Penetapan tujuan

Analisis ini untuk menguji hipotesis ke dua yang menyatakan bahwa *self-efficacy* mempunyai pengaruh positif terhadap penetapan tujuan

Tabel 2. Hasil analisis regresi pengaruh *self efficacy* terhadap penetapan tujuan

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Standardized Coefficients</i>	Sig.
Konstanta	2,318		0,000
<i>Self Efficacy</i>	0,454	0,278	0,000
R Square 0,077			0,000

Hasil uji regresi linear tentang pengaruh *self efficacy* terhadap penetapan tujuan, besarnya koefisien regresi 0,454 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan *self efficacy* terhadap penetapan tujuan, yang berarti bahwa semakin tinggi *self efficacy* yang dimiliki oleh seseorang akan menyebabkan semakin tingginya pencapaian penetapan tujuan, biarpun dengan kontribusi yang masih relatif kecil yaitu sebesar 7,7%. Dengan demikian hipotesis ke dua yang menyatakan bahwa *self-efficacy* mempunyai pengaruh positif terhadap penetapan tujuan didukung.

c. Analisis pengaruh Penetapan tujuan Terhadap Kinerja

Analisis ini menguji hipotesis ke tiga yang menyatakan bahwa penetapan tujuan individu mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja.

Tabel 3. Hasil analisis regresi pengaruh penetapan tujuan terhadap kinerja

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Standardized Coefficients</i>	Sig.
Konstanta	1,625		0,000
Penetapan tujuan	0,321	0,489	0,000
R Square 0,239			0,000

Hasil uji regresi linear tentang pengaruh penetapan tujuan terhadap kinerja, menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,321 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil uji menunjukkan pengaruh positif signifikan penetapan tujuan terhadap kinerja. Dengan demikian hipotesis ke tiga yang menyatakan bahwa penetapan tujuan individu mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja **didukung** data empiris.

d. Analisis pengaruh *Self Efficacy* dan Penetapan tujuan Terhadap Kinerja

Analisis ini menguji hipotesis ke empat bahwa penetapan tujuan individu memediasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja.

Tabel 5.7. Hasil analisis regresi pengaruh *self efficacy* dan penetapan tujuan terhadap kinerja

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Standardized Coefficients</i>	Sig.
Konstanta	1,583		0,000
<i>Self Efficacy</i>	0,012	0,011	0,851
Penetapan tujuan	0,319	0,486	0,000
R Square 0,239			0,000

Hasil uji regresi linear berganda pengaruh *self efficacy* dan penetapan tujuan terhadap kinerja. Koefisien regresi *self efficacy* sebesar 0,012 dengan tingkat signifikan sebesar 0,851 lebih besar dari 0,05. Hasil uji menunjukkan **tidak adanya pengaruh signifikan *self efficacy* terhadap kinerja**. Sedangkan Koefisien regresi penetapan tujuan sebesar 0,319 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan penetapan tujuan terhadap kinerja.

Besarnya variasi variabel bebas yang dapat menjelaskan variabel terikat ditunjukkan dengan besarnya R Square, yang dalam penelitian ini adalah 0,239. Hasil uji membuktikan bahwa penetapan tujuan memediasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja. Dengan adanya variabel penetapan tujuan menyebabkan variabel *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan kontribusi yang semakin meningkat yaitu menjadi 23,9%. Ditunjukkan dengan koefisien regresi variabel *self efficacy* persamaan ketiga 0,012 lebih kecil daripada koefisien regresi variabel *self efficacy* persamaan

kedua yaitu 0,157; karena pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja ketika penetapan tujuan dikontrol (persamaan ketiga) tidak signifikan ditunjukkan dengan tingkat signifikansi 0,851 lebih besar daripada 0,05 maka sifat mediasinya adalah *perfect mediation/full mediation*. Dengan demikian hipotesis **didukung**.

C. Pembahasan

Hasil penelitian Lee dan Bobko (1994) menemukan bahwa individu yang memiliki *sense of self efficacy* yang kuat pada situasi tertentu akan mencurahkan semua usaha dan perhatiannya sesuai dengan tuntutan dari situasi tersebut dalam mencapai tujuan dan kinerja yang telah didesainnya.

Self-efficacy juga berkaitan dengan kepercayaan seseorang terhadap kapabilitasnya dalam upaya memobilisasi motivasi, sumber daya kognitif dan segala upaya yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan situasional yang dihadapi (Wood & Bandura, 1989), Stajkovic dan Luthans (1998). Individu dengan *self-efficacy* tinggi memiliki keyakinan diri yang tinggi terhadap kemampuannya, dan dalam situasi tertentu akan mencurahkan semua perhatian untuk memenuhi tuntutan situasi tersebut. Jika individu dengan *self-efficacy* tinggi menghadapi hambatan dan kebutuhan maka individu tersebut akan berusaha secara maksimal agar tetap bisa bertahan lebih lama dan berhasil dalam mencapai tujuan (Lee & Bobko, 1994).

Self-efficacy dapat dikatakan sebagai faktor personal yang membedakan setiap individu, dan perubahan *self-efficacy* dapat menyebabkan terjadinya perubahan perilaku terutama dalam menyelesaikan tugas dan tujuan (Philip & Gully, 1997). Hasil penelitian Gist dan Mitchele (1992) menemukan bahwa mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja melalui proses regulatory dan kognitif. Mortiz et al., (2000) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan antara *self efficacy* dengan kinerja. Dalam penelitian ini ternyata *self-efficacy* mempunyai pengaruh positif dan sangat signifikan terhadap penetapan tujuan, tetapi tidak secara langsung terhadap kinerja atau penetapan tujuan sebagai mediasi pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja berarti adanya perubahan perilaku terutama dalam menyelesaikan tugas dan tujuan. Hal ini mempunyai konsekuensi bahwa mengarahkan pada perubahan penetapan tujuan yang dilakukan individu. Ketika seseorang mempunyai *self-efficacy* yang tinggi tidak akan mencapai kinerja yang tinggi jika tidak dibarengi penetapan tujuan jelas.

Penetapan tujuan atau *goal setting* merupakan salah satu alternatif yang efektif untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tingkat kinerja atau

prestasi. Teori ini mengizinkan individu untuk mengembangkan atau menetapkan tujuan yang ingin dicapai sebagai dasar untuk mencapai kinerja sebagai wujud dari penetapan tujuan. Penelitian yang telah dilakukan oleh Hollenbeck dan Brief (1987), Locke dan Latham (1990), Philip dan Gully (1997) menemukan bahwa tujuan yang lebih tinggi mengarahkan pada kinerja yang lebih tinggi. Untuk lebih memperjelas pola pengaruh perilaku yang didasari oleh perbedaan usia mahasiswa, dengan asumsi bahwa usia berkorelasi dengan emosi personal atau *self-efficacy* dapat dikatakan sebagai faktor utama yang membedakan setiap individu, dan perubahan *self-efficacy* dapat menyebabkan terjadinya perubahan perilaku terutama dalam menyelesaikan tugas dan tujuan (Philip & Gully, 1997). Seperti terlihat pada hasil rangkuman responden yang mencapai nilai tinggi dengan waktu yang relatif cepat dialami oleh mahasiswa yang berusia antara 21 sampai dengan 23 tahun, pada ini lebih mahasiswa telah mempunyai emosi yang lebih mapan yaitu sebanyak 49,8%, sedangkan untuk usia antara 18 sampai dengan 20 tahun pada usia lebih muda yang mempunyai IPK lebih dari 3,0 sebanyak yaitu 49,4%. Sedangkan yang berusia antara 24 sampai dengan 25 tahun hanya 0,8% yang mencapai IPK 3,0. Penelitian yang dilaksanakan di dalam kelas menemukan bahwa *self efficacy* yang tinggi akan menghasilkan prestasi yang lebih baik (Zimmerman, 1995) dan nilai ujian yang lebih meningkat (Zohar, 1998).

Kinerja menggambarkan apa yang dicapai oleh individu atau dengan kata lain sebagai hasil aktual yang telah dicapai. Ketika penetapan tujuan dilakukan dan individu berusaha untuk mencapai hasil. Kinerja menggambarkan apa yang telah dicapai oleh individu, atau dengan kata lain hasil aktual yang telah dicapai. Ketika penetapan tujuan dilakukan, dan individu berusaha untuk mencapainya maka hasil dari apa yang telah dilakukan atau diusahakan akan dapat diperoleh dan dilihat. Hasil tersebut akan dinilai dan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Penelitian Hollenbeck dan Brief (1987), Locke dan Latham (1990), Philip dan Gully (1997) menemukan bahwa tujuan yang lebih tinggi mengarahkan pada kinerja yang lebih tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Hening Riyadiningsih (2001) tentang hubungan kemampuan, orientasi tujuan, *locos of control*, dan motivasi berprestasi dengan *self efficacy* dan penetapan tujuan dalam rangka memprediksi kinerja individual, diperoleh hasil bahwa kemampuan diri mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa individu yang memiliki tingkat kemampuan tinggi akan mengarahkan pada pencapaian tingkat kinerja yang tinggi pula.

Sedangkan *self efficacy* dan motivasi mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja. *Self efficacy* dan motivasi akan berpengaruh langsung dan positif terhadap penetapan tujuan yang tinggi. Penetapan tujuan sebagai mediasi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja, dengan adanya variabel penetapan tujuan, hal ini menunjukkan bahwa variabel *self efficacy* mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja, namun berpengaruh langsung terhadap penetapan tujuan. Sedangkan penetapan tujuan mempunyai pengaruh langsung signifikan terhadap kinerja dengan kontribusi yang semakin meningkat. Hasil analisis diskriptif didukung.

D. Kesimpulan dan Implikasi Manajerial

1. Kesimpulan

Berdasarkan pada latar belakang, tinjauan teori, hasil analisis penelitian, serta pembahasan, bisa diambil suatu kesimpulan. Pertama, bahwa setiap organisasi tentu mempunyai suatu cita-cita. Pencapaian cita-cita tersebut tentunya akan berhasil jika didukung oleh kalaupun setiap sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi itu untuk berupaya mencapainya.

Self-efficacy dapat dikatakan sebagai faktor personal yang ada di dalam diri karyawan yang membedakan setiap individu, dan perubahan *self-efficacy* dapat menyebabkan terjadinya perubahan perilaku terutama dalam menyelesaikan tugas dan tujuan (Philip & Gully, 1997). Konsekuensinya, hal tersebut mengarahkan pada perubahan penetapan tujuan yang dilakukan individu. Hasil penelitian Gist dan Mitchele (1992) menemukan bahwa *self-efficacy* mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja melalui proses regulatory dan kognitif. Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa semakin tinggi *self efficacy* setiap individu yang ada dalam organisasi jika dimediasi oleh penetapan tujuan akan memberikan peningkatan kinerja setiap individu. Demikian halnya yang terjadi di Perguruan Tinggi Swasta jika individu atau mahasiswa memiliki *self efficacy* yang kuat pada situasi tertentu akan mencurahkan semua usaha dan perhatiannya sesuai dengan tuntutan dari situasi tersebut dalam mencapai tujuan dan kinerja yang telah didesainnya.

Penetapan tujuan adalah salah satu alternatif yang efektif untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tingkat kinerja atau prestasi. Teori ini mengizinkan individu untuk mengembangkan atau menetapkan tujuan yang ingin dicapai. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya antara lain yang telah dilakukan oleh Hollenbeck dan Brief (1987), Locke dan Latham (1990), Philip dan Gully (1997) menemukan bahwa tujuan yang lebih tinggi mengarahkan pada kinerja yang lebih tinggi.

Perbedaan pola hubungan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian ini ada pada jenis usaha, pada penelitian sebelumnya pada perusahaan yang betul-betul bergerak di bisnis manufakturing yang penuh persaingan sehingga menuntut karyawan untuk terus maju dengan upaya mengembangkan potensi diri agar bisa mencapai cita-cita serta perubahan kinerja bisa dengan mudah diamati. Untuk penelitian kali ini pada perusahaan jasa pendidikan yang tidak secara langsung terlihat hasil kinerja yang dipengaruhi oleh *self efficacy* dengan dimediasi oleh penetapan tujuan. Namun secara umum memperoleh hasil mendukung penelitian sebelumnya.

2. Implikasi Managerial

Atas dasar hasil analisis dan pembahasan penelitian ini dapat memberikan implikasi pada para management khususnya yang berkecimpung di dunia pendidikan. Pemberian motivasi kepada mahasiswa sebagai faktor personal yang ada di dalam diri mahasiswa dapat menyebabkan terjadinya perubahan perilaku terutama dalam menyelesaikan tugas dan tujuan (Philip & Gully, 1997). Konsekuensinya, hal tersebut mengarahkan pada perubahan penetapan tujuan yang dilakukan individu. Hasil penelitian Gist dan Mitchele (1992) menemukan bahwa *self-efficacy* mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja melalui proses regulatory dan kognitif. Hasil penelitian ini diperoleh hasil bahwa semakin tinggi *self efficacy* setiap individu yang ada dalam organisasi jika dimediasi oleh penetapan tujuan akan memberikan peningkatan kinerja setiap individu.

Mengingat kondisi mahasiswa pada Perguruan tinggi Swasta bisa diasumsikan mempunyai potensi setelah mahasiswa Perguruan Tinggi Negeri, namun pihak lembaga pendidikan dituntut untuk bisa memberikan proses pembelajaran yang hasilnya dapat membekali mahasiswa mampu bersaing di pasar tenaga kerja termasuk bersaing dengan rekan-rekannya sebagai produk dari Perguruan Tinggi Negeri. Temuan penelitian ini bisa memberikan salah satu solusi untuk meningkatkan hasil *study* mahasiswa yang optimal dengan cara memberikan motivasi khususnya terhadap mahasiswa baru agar mampu menetapkan tujuan dan mempunyai semangat dan keyakinan diri bahwa dirinya bisa menyelesaikan *study* dengan hasil yang tidak kalah dengan rekan-rekannya dari Perguruan Tinggi Negeri. Untuk memudahkan dalam pelaksanaan bisa melibatkan dosen wali.

E. Keterbatasan

Peneliti menyadari dalam penelitian ini masih banyak kekurangan khususnya jumlah sampel yang terbatas dan hanya dilakukan pada salah satu

organisasi tentunya belum mampu memberikan jawaban secara umum. Perbedaan karakteristik responden untuk penelitian sebelumnya dilakukan pada karyawan manufacturing, untuk penelitian kali ini pada perusahaan jasa khususnya pada perguruan tinggi. Masing-masing mempunyai karakteristik yang berbeda, karyawan di perusahaan manufacturing kinerjanya mudah diamati, sedangkan karyawan jasa tidak secara langsung bisa diamati hasilnya.

Penelitian ini diterapkan pada lembaga pendidikan tinggi dengan mahasiswa sebagai responden, tentunya perilaku personal mahasiswa berbeda dengan perilaku personal karyawan, karena mahasiswa sejak awal masuk kuliah tentu sudah ingin mencapai kinerja tinggi, dengan demikian sudah ada motivasi untuk mencapai kinerja tinggi. Namun demikian, dalam penelitian ini perilaku individu yang disebabkan oleh faktor internal berupa *self-efficacy* dan penetapan tujuan merupakan aspek psikologis yang dimiliki setiap individu secara universal, sehingga pemilihan mahasiswa sebagai responden masih relevan.

Daftar Pustaka

- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. New Jersey: Prentise-Hall.
- _____. (1982). Self efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- _____. (1986). *Social foundation of thugh and action: A social theory*; Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall.
- _____. (1989). Human Agency in Social Cognitive Theory. *American Psychologist*, 44, 1175-1184.
- Bandura, A. dan Locke, E.A. (2003). Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited. *Journal Applied Psychology*. Vol.88, no.1, 87-99.
- Bandurua, A. dan Cervone, D. (1986). Differential Engagement of Self-Reactive Influences in Cognitive Motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processess*, vol. 92, 92-113.
- Barling, J.C. dan Beattle, R. (1983). Self-Efficacy Belief and Sales Performance. *Journal of Organizational Behavior Management*. Vol. 5, 41-51.
- Bounchard, T.B. (2001). Influence of Self-Efficacy on Performance in a Cognitive Task. *The Journal of Social Psychology*. Vol. 130, no.3, 353-363.

- Casio, Wayne F. (1998). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill.
- Cervone, D., dan Penke, P.K. (1986). Anchoring, Efficacy, and Action: The Influence of Judgmental Heuristics on Self-Efficacy Judgment and Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*. vol.50, 492-501.
- Early, C.P., Northcraft, G.B., Lee, C., dan Lituchy, T.R. (1990). Impact of Process and Outcome Feedback on The Relation on Goal Setting to Task Performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 33, no. 1, 87-105.
- Far, J.L., Hafman, D.A., & Ringenback, K.L.(1993). *Goal orientation and action control theory, implementation for industrial and organizational psychology*, In. Cl. Cooper & I.I. Robertson (Eds) *International Review of Industrial & Organizational Psychology*, New-York, Nj. Willey.
- Gibson, C.B. (2001). Me and Us: Differential Relationship among Goal-Setting Raining, Efficacy and Effectiveness at the Individual and Team Level. *Journal of Organizational Behavior*. 22, 789-808.
- Gibson; Ivancevich, dan Donnely (2000). *Organisasi: Perilaku-Struktur-Proses*, Erlangga, Jakarta.
- Gist, M.E. (1987). Self-Efficacy Implication for Organizational Behavior and Human Resource Management. *Academy of Management Review*. 472.
- Gist, M.E., Schwoerer, C., dan Rosen, B. (1989). Effects of Alternative Training on Self-Efficacy and Performance in Computer Software Training. *Journal Applied Psychology*, vol. 74, no. 6, 884-891.
- Gist, M.E., dan Mitchell, T.R. (1992). Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability. *Academy of Management Review*. Vol. 17, no. 2, 183-211.
- Greenberg, J., Baron, R.A.(2003). *Behavior in Organizations*. Eight Edition, Prentice Hall.
- Hair, Joseph F, Jr; Anderson, Rolph E.; Tatham, Ronald L. and Black, William C.(1998)*Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition, Prentice-Hall.
- Hening Riyadiningsih.(2001). Hubungan kemampuan, orientasi tujuan, *locus of control*, dan motivasi berprestasi dengan *self-efficacy* dan penetapan tujuan dalam rangka memprediksi kinerja individu.

- Kanfer, R. (1990). Motivational & individual differences in learning an integration of development, differential and cognitive perspective; *Learning and Individual Differences*, 2, 221-239.
- Lee, C., dan Bokko, P.(1994).Self-efficacy belief: comparison of measures; *Journal of Applied Psychology*; 79; 364-369.
- Lee, T.W., Locke, E.A. dan Phan, S.H. (1997). Explaining the Assigned Goal-Incentive Interaction: The Role of Self-Efficacy and Personal Goals. *Journal of Management*, vol. 23,no. 4, 541-559.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A Theory Of Goal Setting and Traits Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Printice Hall.
- Locke, E.A., Frederick, E., Lee, L. & Bokko, P. (1984). The Effect of Self-Efficacy, Goal, and Task Strategies on Task Performance. *Journal Applied Psychology*. Vol. 69, 241-251.
- Locke, E.A., Shaw, K.N., dan Saari, L.M. (1981)Goal Setting and Task Performance. *Psychological Buletin*. 126.
- Neuman, W.L.(2000). *Social Research Methods: Qualitative And Quantitative Approaches*; Allyn and Bacon, Fourth Edition; Singapore.
- Sekaran, U.(2000).*Research Methods For Business*. Third Edition. John Wiley & Sons. Inc.
- Smith, S.A., Kass, S.J., Rotunda, R.J., dan Schneider, S.K. (2006). If At First You Don't Succeed: Effects of Failure on General and Task-Specific Self-Efficacy and Performance. *North American Journal of Psychology*. Vol.8, no. 1. 171-182.
- Stajkovic, D.A. dan Luthan, F.(1998). Social cognitive theory and self-efficacy: going beyond traditional motivational & Behavioral approaches; *Organizational Dynamic*, Sping, 62-74.
- Tutuk, Ari A. (2008). Hubungan Antara Penetapan Tujuan, *Self-Efficacy*, Kesuksesan Psikologis Dan Kinerja.

Contoh Kasus penelitian terapan

ANALISIS KNOWLEDGE SHARING SEBAGAI PEMEDIASI PENGARUH LEADER-MEMBER EXCHANGE TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN (STUDI PADA KARYAWAN RETAIL FASHION MUSLIM MARGARIA GROUP)

Dwi Candra Yanti *dwicandra9b@gmail.com*
Purbudi Wahyuni *Purbudiwahyuni11@gmail.com*
Agus Haryadi

ABSTRACT

This study aimed to analyze the knowledge sharing as a mediator of the leader-member exchange effect on employee job satisfaction on Retail Fashion Muslim of MargariaGroup in Yogyakarta. This research is important because optimal job satisfaction can be influenced by leader-member exchange and more optimal if there is knowledge sharing. The population in this study were all employees in 5 stores Retail Fashion Muslim Margaria Group include 2 stores Karita (56 employees), 1 store Annisa (21 employees) and 2 store Al-fath (48 employees) with total brand 3 brand and the total of employees are 125 employees. The study design is used a quantitative study with descriptive approach with an emphasis on testing the theory by measuring the variables of the study through research questionnaires. The sampling technique use the nonprobability sampling, namely the saturation sampling (census). Techniques of analysis in this research is using Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM), especially use software SmartPLS 3.0. The results showed that the variables of leader-member exchange has significant positive effect on job satisfaction and knowledge sharing as a mediator of leader-member exchange effect on job satisfaction proved to be true because it has positive and significant effect. This is supported by the value of the indirect effects of original sample is greater than the value of the original sample at the direct effects that prove that the variables of knowledge sharing actually mediate the effects of leader-member exchange with ties called partial mediation. If the company wants to increase the job employee satisfaction of its employees, they can enhance and optimize leader-member exchange with the indicators are respect, trust and obligation and the indicators of knowledge sharing are accidental knowledge transfer and intentional transfer of knowledge in their work environment.

Keywords: *Leader-Member Exchange, Knowledge Sharing, Employee Job Satisfaction, Partial Mediation*

A. Pendahuluan

Perekonomian nasional Indonesia terbawa pertumbuhan ekonomi era globalisasi yang melanda dunia akhir-akhir ini. Laporan Prospek Ekonomi Global terbaru yang dirilis Bank Dunia, memperkirakan pertumbuhan ekonomi global 2019 berada di 2,4% dan 2020 pada 2,5% seiring dengan pemulihan secara gradual dari perdagangan dan investasi (sumber: www.cnbcindonesia.com). Industri yang mengalami perkembangan cukup pesat salah satunya adalah industri kreatif khususnya di bidang busana muslim. Pangsa pasar yang luas tak hanya di dalam negeri menjadi salah satu alasan industri busana muslim memiliki potensi yang cukup besar. Industri *Fashion* menyumbang 50 persen dari pendapatan negara di bidang industri kreatif dan terdapat 2-3% pertumbuhan ekspor setiap tahunnya. Industri *Fashion* membawa kaum muda khususnya perempuan Yogyakarta pada perilaku konsumtif dimana konsumsi yang terjadi tidak berlangsung sesuai dengan tujuannya. Terdapat lima aspek yang mendorong kaum muda perempuan di Yogyakarta menjadi konsumtif yaitu, kebutuhan akan penghargaan, media massa, dorongan lingkungan tempat akrab, perubahan lingkungan tempat tinggal dan kondisi ekonomi khususnya pelajar atau mahasiswa. *Fashion* hadir hampir di setiap ruang gerak kaum muda, mulai dari media massa yang dikonsumsi setiap harinya baik elektronik maupun cetak, kemudian hadir di setiap bahasan dalam ruang lingkup teman akrab dan keberadaan pusat perbelanjaan di tiap sudut kota Yogyakarta yang menyajikan berbagai keindahan *Fashion* yang terus berkembang di tiap masanya Margaria Group merupakan sebuah perusahaan retail dan jasa terbesar di Yogyakarta yang memiliki beberapa cabang *store* yang tersebar di pulau Jawa dan memiliki kantor pusat yang beralamat di Jl. Babaran No.34B, Pandeyan, Kec. Umbulharjo, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta. Banyaknya *brand* dan unit bisnis yang dimiliki oleh Margaria Group, Retail *Fashion* Muslim adalah unit bisnis di bidang industry kreatif yang memberikan pengaruh besar terhadap perkembangan industry kreatif di bidang *Fashion* muslim di Indonesia khususnya di Yogyakarta.

Retail *Fashion* Muslim Margaria Group memiliki tiga *brand* ternama, yaitu yang pertama Karita *Moslem Square* yang memiliki dua *store* yaitu yang beralamat di Jl. Taman Siswa No.148A, Wirogunan, Kec. Mergangsan, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jl. C. Simanjuntak No.73, Terban, Kec. Gondokusuman, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta. *Brand* kedua yang dimiliki oleh Margaria Group adalah Al-Fath *Muslim Style* yaitu beralamat di Jl. Margo Mulyo No.78, Ngupasan, Kec.

Gondomanan, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jalan Jenderal A Yani No.84 & 106, Ngupasan, Gondomanan, Daerah Istimewa Yogyakarta. *Brand* ketiga yang dimiliki oleh Margaria Group adalah Griya Muslim Annisa yang beralamat di Jl. Urip Sumoharjo No.37 A, Klitren, Kec. Gondokusuman, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta. Total retail *Fashion* Muslim yang dimiliki oleh Margaria Group adalah sebanyak tiga *brand* dan lima *store* di Daerah Istimewa Yogyakarta dan. Retail *Fashion* Muslim.

Margaria Group ini adalah penyumbang pendapatan terbesar di Margaria Group. Fenomena yang terjadi pada kepuasan kerja karyawan pada di Retail *Fashion* Muslim dari Margaria Group (dua *store* Karita, dua *store* Al-Fath dan satu *store* An-nisa) adalah pelayanan karyawan dari setiap *store* yang memerlukan perhatian khusus dan pelayanan terhadap konsumen dapat dimaksimalkan sesuai dengan standar kualitas pelayanan kepada konsumen, masalah dalam berkomunikasi dengan konsumen, karyawan yang kurang bersemangat dalam bekerja dan karyawan baru yang masih kebingungan untuk melayani konsumen. Pelayanan yang optimal adalah dambaan dari setiap pelanggan yang memasuki setiap *store* retail *Fashion* muslim Margaria Group. Kenyamanan konsumen dalam berbelanja akan terlihat jika seluruh karyawan dalam setiap *store* memberikan pelayanan yang optimal kepada konsumen sehingga konsumen akan melakukan pembelian kembali jika mereka merasa nyaman. Hal ini jelas mengakibatkan ketidakefisienan dan keefektifan yang akan mempengaruhi waktu kerja dan hasil yang didapatkan dari pekerjaan yang dilakukan. Keterbatasan pemahaman terhadap tugas baru yang diberikan perusahaan, bekerja sama dengan rekan kerja/atasan belum maksimal, dan kesesuaian hasil kerja dengan memunculkan gagasan/ ide belum terlihat. Dalam hal ini, kerja sama dan kekompakan antar rekan kerja perlu dimaksimalkan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Kerja sama dan komunikasi yang baik antar atasan dan bawahan atau sesama rekan kerja adalah kunci utama atmosfer perusahaan yang sehat.

Kepuasan kerja karyawan yang optimal dapat dipengaruhi oleh *leader-member exchange* (LMX) dan semakin optimal jika terdapat *knowledge sharing*. Robbins dan Judge (2013:82) mengatakan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja atau *job satisfaction* yang tinggi maka karyawan tersebut akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, begitupula sebaliknya karyawan dengan tingkat kepuasan yang rendah akan memiliki perasaan yang negatif terhadap pekerjaannya, untuk itu peneliti tertarik untuk melakukan analisis pengaruh *knowledge sharing* sebagai pemediasi *pengaruh*

leader-member exchange terhadap kepuasan kerja karyawan pada Retail Fashion Muslim dari Margaria Group (dua store Karita, dua store Al-Fath dan satu store An-nisa).

B. Tinjauan Teoretis

1. Kepuasan Kerja Karyawan (*Job Satisfaction*)

a. Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan (*Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan karyawan meningkat. Kepuasan kerja terjadi saat karyawan mengutarakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya menurut Robbins dan Judge (2013:79).

Karyawan yang memiliki evaluasi diri inti positif dan percaya pada nilai batin serta kompetensi dasar, lebih puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan daripada mereka yang memiliki evaluasi diri inti negatif. Karyawan tidak hanya melihat pekerjaan mereka lebih memuaskan dan menantang, mereka juga cenderung tertarik melakukan pekerjaan yang menantang. Mereka yang memiliki evaluasi diri inti negatif menetapkan tujuan yang kurang ambisius dan lebih cenderung menyerah ketika menghadapi kesulitan Robbins and Judge (2013:82). Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara seberapa banyak ganjaran yang diterima seorang karyawan dan seberapa banyak yang diyakini haruslah diterima oleh karyawan tersebut. Arah penelitian kepuasan kerja adalah untuk mengetahui bagaimana dampak dari kepuasan kerja terhadap sikap atau tingkah lakunya dalam organisasi. Diharapkan perusahaan mampu mengambil langkah yang tepat dalam memotivasi karyawan dan meminimalisir perilaku tidak puas yang dimiliki karyawan.

b. Indikator Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Robbins (2013:81), indikator kepuasan kerja yaitu:

- 1) Kepuasan terhadap pembayaran gaji atau upah. Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
- 2) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. Dalam hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
- 3) Kepuasan terhadap rekan kerja. Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

- 4) Kepuasan terhadap kesempatan promosi. Pada saat dipromosikan pegawai pada umumnya menghadapi peningkatan tuntutan keahlian, kemampuan serta tanggung jawab.
- 5) Kepuasan terhadap pengawasan (supervisi). Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.

2. **Leader Member Exchange**

a. Pengertian *Leader-Member Exchange*

Pengertian *Leader member exchange* menurut Robbins (2013:377) bahwa di awal sejarah interaksi antara seorang pemimpin dan seorang anggota tertentu, pemimpin secara implisit mengategorikan pengikut sebagai “*in group*” atau “*out group*” dimana hubungan semacam itu relatif stabil untuk waktu yang lama. Pada *in-group*, bawahan lebih dipercaya dan mendapatkan perhatian dalam porsi yang lebih besar dari atasan dan mendapatkan hak-hak khusus (Robbins, 2013:377). Bawahan dalam kelompok *out-group* hanya memperoleh sedikit waktu yang diberikan oleh pemimpin, sedikit *control* yang diberikan oleh pemimpin dan hubungan pemimpin dengan *out-group* berdasarkan hubungan wewenang yang formal menurut Robbins (2013:378).

b. Indikator *Leader-Member Exchange*

Menurut Graen dan Uhl-Bien terdapat tiga indikator *Leader Member Exchange*, yaitu

- 1) *Respect*, hubungan antar atasan bawahan tidak dapat terbentuk tanpa adanya saling menghormati (*respect*) terhadap kemampuan orang lain.
- 2) *Trust*, tanpa adanya rasa percaya yang timbal balik, hubungan antara atasan dengan bawahan akan sulit terbentuk.
- 3) *Obligation*, pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

3. **Knowledge Sharing**

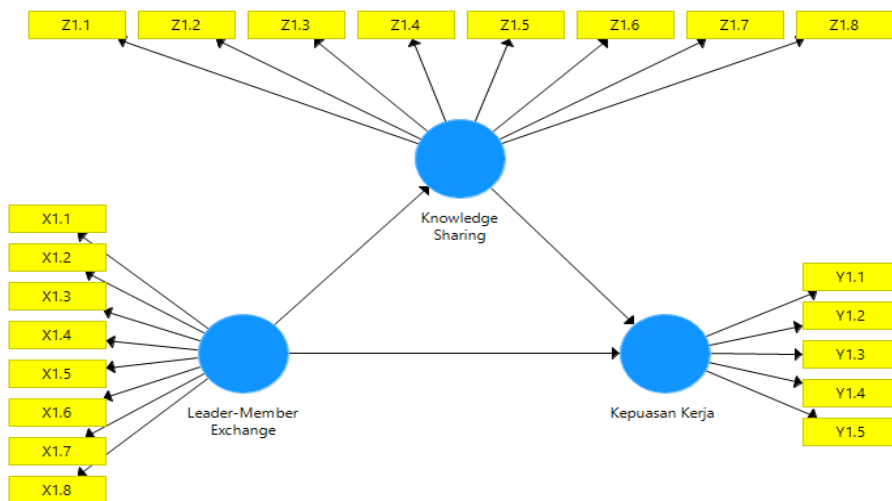
a. Pengertian *Knowledge sharing*

Knowledge sharing adalah salah satu proses utama dalam suatu kegiatan *knowledge management* untuk memaksimalkan pemanfaatan pengetahuan melalui pendistribusian pengetahuan kepada karyawan yang membutuhkan. *Knowledge sharing* sebagai proses yang sistematis dalam mengirimkan, mendistribusikan, dan mendiseminasikan pengetahuan dan konteks multidimensi dari seorang atau

organisasi/perusahaan kepada orang lain atau organisasi lain yang membutuhkan melalui metode dan media yang variatif.

Menurut Marquadt (2002) terdapat beberapa proses dalam *knowledge management* yaitu *knowledge aquisition* (memasukkan pengetahuan), *knowledge creation* (penciptaan pengetahuan), *knowledge storage and renewal* (menyimpan dan mengambil pengetahuan), *knowledge transfer/sharing* (menyebarkan pengetahuan), and *knowledge utilization* (pemanfaatan pengetahuan). Menurut Nawawi (2012) dari semua proses tersebut, *knowledge sharing* merupakan inti dari keberhasilan dari pelaksanaan *knowledge management*, karena tanpa adanya praktik berbagi (*sharing*) proses pembelajaran dan penambahan pengetahuan akan terhambat, dan skala utilisasi *knowledge* sangat terbatas karena pengetahuan yang ada hanya akan dimanfaatkan oleh orang-orang tertentu dan pada unit yang terbatas.

- b. Indikator *knowledge sharing* menggunakan teori Michael J. Marquardt (2002) yaitu membagi proses pengetahuan dalam perusahaan menjadi dua yaitu: Transfer pengetahuan yang tidak disengaja dalam organisasi. Organisasi juga dapat mentransfer
- 1) Pengetahuan secara tidak sengaja dengan berbagai cara, yaitu:
Cerita, Mitos, Satuan tugas dan Jaringan informal
 - 2) Transfer pengetahuan yang disengaja dalam organisasi. Pengetahuan dapat ditransfer dengan sengaja dengan berbagai cara, yaitu:
 - a) Metode tertulis meliputi komunikasi individu seperti memo, laporan, dan papa buletin akses terbuka serta publikasi internal dari semua jenis, bisa dengan menggunakan media video, audio dan media cetak.
 - b) Metode lisan meliputi konferensi internal, dan brifing.
 - c) Pelatihan dan pendampingan dengan konsultan internal atau mungkin kursus formal menawarkan kesempatan tambahan untuk bertukar informasi.
 - d) Rotasi pekerjaan atau transfer dapat direncanakan untuk menyebarkan pengetahuan ke area lain dalam organisasi, walaupun perusahaan besar yang terdiri dari banyak divisi dapat memberikan *tour* jangka pendek yang disesuaikan untuk khalayak dan kebutuhan fisik. Sedangkan untuk pengembangan diri karyawan bisa dilakukan dengan metode kursus dan belajar mandiri.



Gambar 1.1 Diagram jalur penelitian

Hipotesis penelitian ini adalah:

1. H1 : Ada pengaruh positif signifikan *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. H2 : Ada pengaruh positif signifikan *knowledge sharing* sebagai pemediasi pengaruh *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja karyawan

C. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian ini menggunakan penelitian sensus dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Populasi dalam penelitian ini seluruh karyawan pada retail *fashion* muslim Margaria Group di Yogyakarta yaitu sebanyak 125 karyawan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian survei. Metode survei digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah, tetapi peneliti melakukan penelitian dengan kuesioner dan wawancara terstruktur. Pengukuran variabel pada penelitian ini menggunakan Skala Likert. Teknik pengolahan data pada penelitian ini menggunakan *full mode structural* dengan metode *Partial Least Square (PLS)* dengan bantuan *software SmartPLS 3.0*

D. Analisis dan Pembahasan

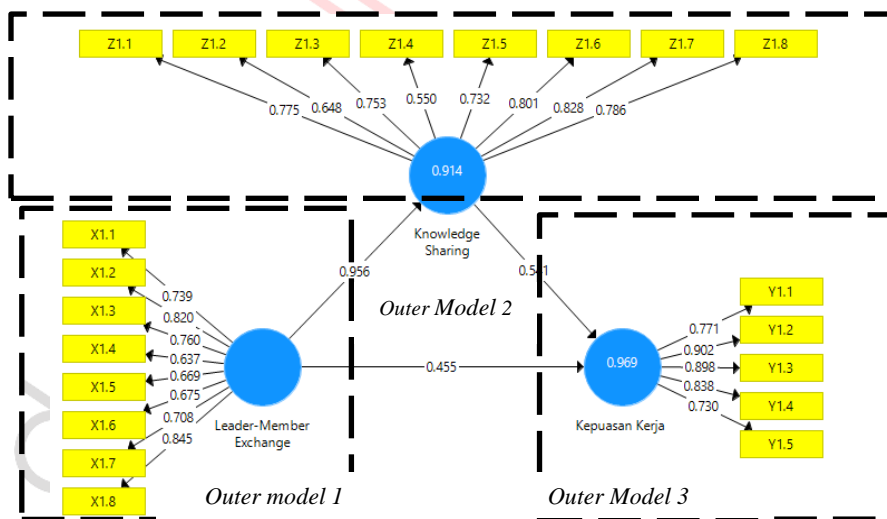
Analisis Pengaruh *Leader-Member Exchange*, *Knowledge Sharing* dan *Kepuasan Kerja* Karyawan dengan menggunakan:

Model pengukuran *outer model* dan menggunakan *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, *cronbach alpha*, dan *AVE*. Seluruh item pada *outer model 1* memiliki *outer loading* > 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang mengukur LMX telah memenuhi persyaratan *convergent validity* dan tidak ada indikator yang perlu dihapus. Selanjutnya, seluruh item pada *outer model 2* memiliki *outer loading* > 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang mengukur KS telah memenuhi persyaratan *convergent validity* dan tidak ada indikator yang perlu dihapus. Begitu pula pada *outer model 3*, seluruh item memiliki *outer loading* > 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang mengukur KK telah memenuhi persyaratan *convergent validity* dan tidak ada indikator yang perlu dihapus.

Terlihat lebih jelas dalam di bawah ini:

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE
KK	0.885	0.892	0.917	0.690
KS	0.879	0.888	0.905	0.546
LMX	0.876	0.883	0.903	0.540

Gambar 1.1. Hasil *Outer Loading*

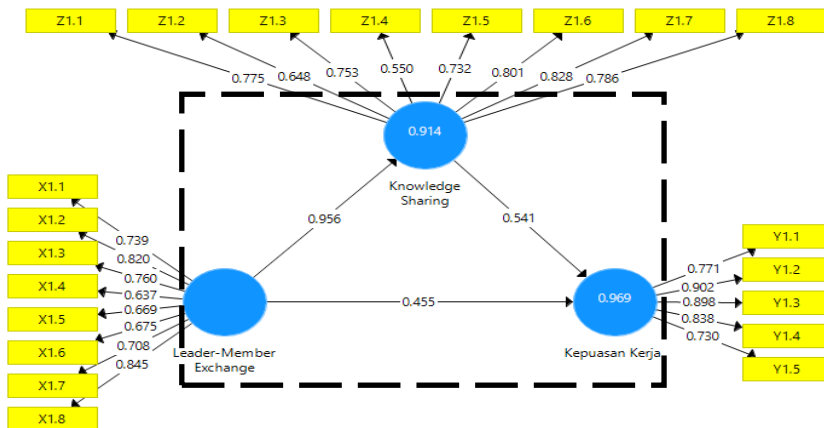


Gambar 1.2 *Outer Loading*

Nilai *loading* masing-masing item terhadap konstraknya lebih besar daripada nilai *cross loading*-nya dengan konstruk yang lain. Hasil pengujian *cross loading* ini menunjukkan bahwa tidak terdapat permasalahan dalam *discriminant validity* ditambah pula dengan hasil pengujian *composite reliability*, *cronbach alpha* dan AVE dengan melihat *construct reliability*-nya. Pada kolom *composite reliability*, ketiga konstruk menunjukkan nilai > 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiganya menunjukkan *internal consistency reliability*. Begitu pula dengan nilai *cronbach alpha*-nya. Nilai *cronbach alpha* ketiga konstruk tersebut menunjukkan angka > 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ditemukan permasalahan reliabilitas/*unidimensionality* pada model yang dibentuk. Selain itu, pada kolom AVE menunjukkan nilai > 0,5 sehingga mendukung *convergent validity* sebelumnya.

1. Hasil Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural ini dilakukan untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Seperti yang telah dijelaskan, yang akan dilihat adalah hasil output berupa koefisien determinasi, yang akan digunakan untuk menghitung *predictive relevance*, dan *goodness of fit*.



Gambar 1.3 Hasil Pengujian *Inner Model*

a. Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 4.7, nilai R^2 pada kepuasan kerja (0,969) dan *knowledge sharing* (0,914). Nilai R^2 pada kepuasan kerja sebesar 0,969 menjelaskan bahwa besarnya persentase kepuasan kerja bisa dijelaskan melalui variabel

knowledge sharing sebesar 96,9%. Nilai R^2 pada *knowledge sharing* sebesar 0,914 menjelaskan bahwa besarnya persentase *knowledge sharing* bisa dijelaskan melalui variabel *leader-member exchange* sebesar 96,9%.

b. Predictive Relevance (Q^2)

Nilai (Q^2) = 0,883 dimana semakin mendekati 1, berarti model semakin baik. Ini menunjukkan bahwa model yang digunakan sangat baik. Dan sesuai tinjauan teori, karena $Q^2 > 0,35$ maka kemampuan prediksi model ini dikategorikan besar.

c. Goodness of Fit (GoF)

Dari nilai R^2 dan AVE sebelumnya, dapat dihitung GoF sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$
$$GoF = \sqrt{0,592 \times 0,9415}$$
$$GoF = \mathbf{0,746}$$

Hasil nilai GoF berada di atas 0,36 sehingga dikatakan bahwa model yang digunakan sangat fit.

Pengujian Hipotesis

a. Pengujian Hipotesis 1 (*Leader-member exchange* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada retail *fashion muslim Margaria Group*)

Terbukti dengan nilai *original sample* sebesar 0,455 (positif) dengan *P-Value* 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi LMX maka semakin tinggi pula KK maupun sebaliknya. Dengan *P-Value* <0,05, maka pengaruh positif LMX terhadap KK dinyatakan signifikan. Dengan demikian, **Hipotesis 1 Diterima**.

b. Pengujian Hipotesis 2 (*Leader-member exchange* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dimediasi oleh *knowledge sharing* karyawan pada retail *fashion muslim Margaria Group*)

Hasil pengujian terhadap hipotesis kedua menunjukkan bahwa LMX mempunyai pengaruh positif terhadap KK melalui KS. Terbukti dengan nilai *original sample* pada *indirect effects* sebesar 0,517 (positif) dengan *P-Value* 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi LMX maka semakin tinggi pula KK maupun sebaliknya. Dengan *P-Value* <0,05, maka pengaruh positif LMX terhadap KK dinyatakan

signifikan. Model mediasi pada penelitian ini adalah *partial mediation* dimana setelah adanya mediasi dari *knowledge sharing*, maka pengaruh *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja semakin optimal, walaupun dalam pengaruh langsung *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja juga berpengaruh positif signifikan. Maka model *knowledge sharing* memediasi pengaruh *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja karyawan dapat diterima, dengan demikian **hipotesis 2 diterima.**

Pembahasan

1. Pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Leader-Member Exchange adalah hubungan yang berfokus pada hubungan *dyadic* (dua arah) antara pemimpin dan masing-masing karyawannya yaitu hubungan pertukaran dengan tujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan pengikutnya. Dari hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *leader-member exchange* yang berupa (*respect, trust, obligation*) maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan, maupun sebaliknya, jika semakin rendah *leader-member exchange* maka semakin rendah pula kepuasan kerja karyawan. *Respect* pada *leader-member exchange* di sini berarti pemimpin saling menghormati dan mengetahui permasalahan serta kebutuhan karyawan maupun sebaliknya. *Trust* pada *leader-member exchange* di sini berupa karyawan berpihak kepada pemimpinnya, dan saling percaya. Sedangkan *obligation* di sini artinya adalah kewajiban yang menjadikan karyawan dan pemimpin membangun hubungan kerja yang optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penilaian karyawan pada variabel *leader-member exchange* yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan pada Retail *Fashion Muslim Margaria Group* yang memersepsikan bahwa karyawan mempunyai hubungan antar karyawan dan maupun pemimpin menempati kategori tinggi sebesar 49% dan sangat tinggi sebesar 8%, sedangkan persepsi karyawan pada variabel kepuasan kerja menempati kategori tinggi dengan presentase sebesar 49% dan kategori sangat tinggi sebesar 48% dari total karyawan sebanyak 125 orang. Penelitian ini membuktikan bahwa LMX merupakan suatu hal yang penting dan dapat dimaksimalkan oleh retail *fashion muslim Margaria Group* untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

2. Efek Mediasi *Knowledge Sharing* pada Hubungan *Leader-Member Exchange* dengan Kepuasan Kerja Karyawan

Leader-member exchange adalah suatu hubungan antar karyawan dengan pemimpin dalam suatu organisasi sedangkan *knowledge sharing* adalah salah satu proses utama dalam suatu kegiatan *knowledge management* yang ditujukan untuk memaksimalkan pemanfaatan pengetahuan melalui pendistribusian pengetahuan kepada karyawan dalam suatu organisasi. *Knowledge sharing* berupa transfer pengetahuan yang tidak disengaja maupun transfer pengetahuan yang disengaja. *Sharing knowledge* yang berupa transfer pengetahuan secara tidak sengaja seperti berbagi pengalaman pribadi kepada rekan kerja maupun pemimpin, sedangkan *sharing knowledge* yang disengaja adalah berbagi pengetahuan mengenai laporan, SOP (*Standard Operation Procedure*) maupun dokumen perusahaan. Keseluruhan indikator pada *knowledge sharing* memiliki pengaruh positif signifikan dalam memediasi pengaruh *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja karyawan pada retail *fashion muslim Margaria Group*.

Knowledge sharing memberikan pengaruh *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja sehingga dengan mengoptimalkan *knowledge sharing* sebagai pemediasi antara hubungan karyawan dengan pemimpin atau *leader-member exchange*, maka kepuasan kerja karyawan yang terdiri dari kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap kesempatan promosi dan kepuasan terhadap pengawasan akan semakin optimal bagi karyawan pada 5 store Retail *Fashion Muslim Margaria Group*.

Penilaian karyawan mengenai variabel *knowledge sharing* juga menunjukkan angka yang tinggi. Dimana pada variabel ini kategori tinggi yang diperoleh adalah sebesar 53% dan kategori sangat tinggi menduduki posisi 43% dari total karyawan sebanyak 125 karyawan. Persepsi karyawan mengenai variabel *knowledge sharing* dengan jumlah kategori tinggi dan sangat tinggi mencapai 96% ini mendukung hasil penelitian yang menunjukkan bahwa adanya mediasi *knowledge sharing* akan menambah kuat pengaruh *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja, sehingga semakin tinggi *knowledge sharing* dalam memediasi pengaruh *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja, maka pengaruhnya akan semakin tinggi, begitupun sebaliknya.

Perusahaan dapat memaksimalkan tingkat kepuasan kerja karyawan-karyawannya dengan memahami model pengaruh ini, sehingga perusahaan dapat menciptakan SDM yang unggul dan berkualitas. Dari dua indikator

pada *knowledge sharing*, pengaruh transfer pengetahuan secara disengaja (eksplisit *knowledge*) adalah yang tertinggi pengaruhnya dalam memediasi pengaruh *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan adanya penelitian ini, maka perusahaan dapat memaksimalkan proses berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) yang akan meningkatkan hubungan *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja karyawan pada Retail *Fashion Muslim Margaria Group* di Yogyakarta.

E. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Hasil analisis dan pembahasan mengenai *knowledge sharing* sebagai pemediasi pengaruh *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja karyawan pada retail *fashion muslim Margaria Group*, berkesimpulan sebagai berikut:

1. *Leader-member exchange* adalah hubungan pertukaran yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan karyawan. Sedangkan, kepuasan kerja dinyatakan sebagai suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka. Berdasarkan teori dan hasil penelitian, **terdapat pengaruh positif signifikan *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja** karyawan pada retail *fashion muslim Margaria Group*, sehingga **hipotesis I terbukti kebenarannya**.
2. Pengujian hipotesis kedua yaitu *knowledge sharing* memediasi pengaruh *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja karyawan. Dimana *knowledge sharing* adalah salah satu proses utama dalam suatu kegiatan *knowledge management* yang ditujukan untuk memaksimalkan pemanfaatan pengetahuan melalui pendistribusian pengetahuan kepada karyawan dalam suatu organisasi. Dalam penelitian ini, analisis mengenai *knowledge sharing* memediasi pengaruh *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja karyawan retail *fashion muslim Margaria Group* adalah terbukti kebenarannya, sehingga **hipotesis II diterima**.

Saran

Hasil penelitian ini, mengusulkan saran-saran sebagai berikut bagi perusahaan retail *fashion muslim Margaria Group* di Yogyakarta:

1. Retail *fashion muslim Margaria Group* seharusnya memperhatikan penerapan *leader-member exchange* agar tercipta suasana yang

harmonis khususnya pada efektivitas hubungan kerja antara pemimpin dan karyawan karena hal ini memberikan dampak yang cukup besar bagi kepuasan kerja karyawan Retail *Fashion Muslim Margaria Group*.

2. Retail *Fashion Muslim Margaria Group* sebaiknya mencoba untuk lebih memperhatikan karyawan-karyawannya baik dalam hubungan kerja maupun proses *sharing knowledge* antar rekan kerja maupun antar pemimpin dan bawahan, terutama pada berbagi pengetahuan mengenai peraturan yang ada dalam lingkungan perusahaan, karena hal ini memberikan efek yang cukup besar bagi kepuasan kerja karyawan.
3. Retail *Fashion Muslim Margaria Group* diharapkan mampu menerapkan hubungan pemimpin dan atasan yang efektif dan menghargai potensi karyawan serta berbagi ilmu pengetahuan baik yang disengaja maupun yang tidak disengaja sehingga pengoptimalan kepuasan kerja akan semakin maksimal di dalam perusahaan
4. Sebaiknya untuk penelitian selanjutnya perlu dikembangkan pertanyaan pada kuesioner untuk menggambarkan bagaimana tingkat hubungan yang diinginkan baik dengan atasan maupun rekan kerja, bentuk kepuasan yang diinginkan karyawan agar retail *fashion muslim Margaria Group* ini mampu menciptakan dan mengelola SDM dengan maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdol, Buket dan F. Sebnem Arikboga, “*Leader Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Servant Leadership and Job Satisfaction: A Research on Turkish ICT Companies*”, *International Journal of Organizational Leadership* 6, 2017, 525-535
- Alta & Junaedi. 2015. Pengaruh Perbedaan Gender, Inovasi Fashion, dan Opinion Leadership, dan Need for Touch pada Preferensi Touch / Non Touch Channel dalam Belanja Pakaian. Yogyakarta: Universitas Atna Jaya Yogyakarta. <http://e-journal.uajy.ac.id/8726/1/JURNALEM18860.pdf>. diunduh pada tanggal 18 januari 2020.
- Andra, Resti Syafitri dan Hamidah Nayati Utami, *Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja Karyawan*, *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2018, 30-37.
- _____. “*Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Malang Kawi)*”, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 2018, Vol. 61 No.2

- Asian, Maryam Sharifkhani Javad Khazaei Pool Sobhan, “*The Impact of Leader-Member Exchange on Knowledge Sharing and Performance: An Empirical investigation in the Oil and Gas Industry*”, *Journal of Science and Technology Policy Management*, 2016, Vol. 7 Iss 3 pp. –
- Dessler, Gary, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Graen, G.B., Novak, M., & Sommerkamp, P. (1982). *The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). *Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective*. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247
- Inuwa, Mohammed “*The Impact of Job Satisfaction, Job Attitude and Equity on Employee Performance*”, *The International Journal Of Business & Management*, 2015, Vol 3 Issue 5
- Jaleh Farzaneh Hassanzadeh, “*Leader-Member Exchange and Creative Work Involvement : The Importance of Knowledge Sharing*”, *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 2014, Vol.7 No.2
- Kementerian Perdagangan. 2016. *Strategi Indonesia Untuk Jadi Kiblat Busana Muslim Dunia 2020*. <http://djpen.kemendag.go.id>. Diakses pada 2 oktober 2019
- Kementerian PPN/ Bappenas. 2 Agustus 2019. *Perkembangan Ekonomi Indonesia dan Dunia Triwulan II 2019*.
- Luthans, F. (2008). *Organizational behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Malik, Muhammad Shaukat dan Maria Kanwal, “*Impacts of Organizational Knowledge Sharing Practices on Employees’ Job Satisfaction, Mediating roles of Learning Commitment and Interpersonal Adaptability*”, *Journal of Workplace Learning*, 2018, Vol. 30 Issue: 1, pp.2-17.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Michael J. Marquardt. 1996. *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement*. McGraw-Hill, 1996, 220 (242) pages
- Oktavianda, Allen Ayu dan Mohammad Iqbal, *Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Karyawan*, *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2018, 179-187.

- _____. “Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Dan Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Jatim Malang Selatan), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 2018, Vol. 58 No. 2
- Organ, D. W. (1998). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books. (Truckenbrodt, 2000, 234).
- Prisetyadi, Amiruddin, “Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Komitmen Organisasi Pada PT Midian Karya Pasuruan”, *Jurnal Manajemen Bisnis*, 2011, Volume 1 No. 01
- Pramastuti, Yunita Ikka dan Prasetyo Budi Widodo, “Leader Member Exchange (LMX) dan Kepuasan Kerja pada Karyawan Bagian Produksi PT Dua Kelinci Pati”, *Jurnal Empati*, 2015, 245-249.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational behaviour*. New Jersey: Pearson Education.
- Siron, Rusinah Bt, Ahmed Kh. Muttar dkk, “The Relationship Between Leader-Member Exchange and Job Satisfaction The Mediating Role of Work Alienation”, *International Business Management* 10, 2016, 3956-3963
- Sothan, Yoeung “A Study on Correlation between Leader-Member Exchange and Employee Creativity: The Impacts of Knowledge Sharing and Organizational Commitment”, *International Review of Management and Business Research*, 2016, Vol. 5 Issue.2
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- _____. 2007. *Metode penelitian administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2010. *Statistika untuk penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Trivellasa, Panagiotis, Zoe Akrivoulis dkk, *The impact of knowledge sharing culture on job satisfaction in accounting firms. The mediating effect of general competencies*, *Procedia Economics and Finance*, 2015, 238 – 247.
- Tzinera, Aharon dkk. 2015. *Relating ethical climate, organizational justice perceptions, and leader-member exchange (LMX) in Romanian organizations*. *Journal of Work and Organizational Psychology* 31, 51-57

- Wahyuni, Purbudi dan Reffi Sangi, Ekobis, “Analisis Peningkatan Kinerja Melalui *Leader Member Exchange* dan Kualitas Hubungan”, 2010, 547-556
- Wangi Sinintya Mangkuti. 9 Januari 2020. Bank Dunia: Ekonomi Global Diprediksi Tumbuh 2,5% 2020. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20200109094405-17-128752/bank-dunia-ekonomi-global-diprediksi-tumbuh-25-2020> (diakses pada 9 januari 2020)
- Workman, Jane dan Siwon Cho. 2011. “*Gender, fashion innovativeness and opinion leadership, and need for touch (Effects on multi-channel choice and touch/non-touch preference in clothing shopping)*”. *Journal of Fashion Marketing and Management*. Vol. 15 No. 3, 2011 pp. 363-382
- X.SML Shop. 2016. Trend Busana Muslim Bangkitkan Industri Fashion Indonesia. <http://xsmfashion.com/tab/695/trend-busana-muslim-bangkitkan-industri-fashion-indonesia->). Diakses pada 2 oktober 2019.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Education.:

KEPRIBADIAN (*PERSONALITY*) DAN TATA NILAI (*VALUE*)

A. Kepribadian (*Personality*)

Kepribadian atau *personality*. Gordon Allport, mengatakan bahwa kepribadian adalah organisasi dinamis dalam sistem psikofisiologis individu yang menentukan caranya untuk menyesuaikan diri secara unik terhadap lingkungan kerjanya. Untuk tujuan kita, hendaknya menganggap bahwa kepribadian (*personality*) merupakan keseluruhan cara seseorang individu atau anggota organisasi bereaksi dan berinteraksi dengan individu lain/dengan rekan atau mitra kerjanya. Kepribadian sering didiskripsikan sebagai sifat yang bisa diukur dan ditunjukkan oleh seseorang dalam kegiatan kerjanya.

1. Hal – hal yang mempengaruhi Kepribadian (*Personality*)

a. Keturunan atau garis keturunan (*Genetic*)

Keturunan atau factor genetika individu, misalnya bentuk tubuh berupa tinggi fisik, bentuk wajah, temperamen, komposisi otot, dan refleks adalah karakteristik secara substansial dipengaruhi oleh garis keturunan dari garis Ayah dan garis Ibu. Bahkan para ahli Genetika telah menemukan factor keturunan sampai garis ke tiga di atasnya mempunyai pengaruh terhadap kepribadian anak keturunannya. Penjelasan mengenai kepribadian seseorang adalah struktur molekul dari gen yang terdapat dalam kromosom.

b. Lingkungan

Personality atau kepribadian seseorang dipengaruhi oleh faktor lingkungan, yang juga memiliki pengaruh cukup besar terhadap pembentukan karakter individu seseorang. Salah satunya adalah lingkungan dimana kita tumbuh dan dibesarkan yaitu norma dalam keluarga, teman-teman sekolah/bermain, dan kelompok sosial; dan pengaruh-pengaruh lain yang kita alami. Sebagai contoh, keluarga yang menanamkan kejujuran, akan membentuk budaya anggota keluarga tersebut, keluarga yang menanamkan kedisiplinan membentuk norma, sikap, dan nilai yang diwariskan dari satu generasi ke generasi

berikutnya. Pertimbangan-pertimbangan yang seksama mengenai argumen-argumen yang mendukung faktor keturunan maupun lingkungan sebagai penentu utama dari kepribadian seseorang mendorong kesimpulan bahwa keduanya adalah penting. Faktor keturunan membekali kita dengan sifat dan kemampuan bawaan, tetapi potensi penuh kita ditentukan oleh seberapa baik kita menyesuaikan diri dengan lingkungan.

2. Sifat- Sifat Kepribadian

Karakteristik pada umumnya melekat dalam diri seorang individu yaitu adanya rasa malu, agresif, patuh, malas, ambisius, setia, dan takut. Karakteristik-karakteristik tersebut jika ditunjukkan dalam berbagai situasi, disebut sifat-sifat kepribadian (*personality traits*). Semakin konsisten dan sering munculnya karakteristik tersebut dalam berbagai situasi, maka akan semakin mendeskripsikan karakteristik seorang individu. Mengapa sifat-sifat kepribadian menjadi suatu hal yang mendapat perhatian cukup besar? Jawabannya adalah; para peneliti telah lama meyakini bahwa sifat-sifat kepribadian dapat membantu proses seleksi karyawan, menyesuaikan bidang pekerjaan dengan individu, dan memandu pemutusan pengembangan karier.

3. Sifat-Sifat Kepribadian menurut *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI)

Myers-Briggs Type Indicator atau biasa dikenal dengan sebutan MBTI adalah instrument penilaian kepribadian yang paling sering digunakan. Instrument penilaian berisi 100 pertanyaan mengenai bagaimana individu merasa atau bertindak dalam situasi tertentu. Klasifikasi-klasifikasi tersebut kemudian dikombinasikan ke dalam 16 tipe kepribadian. Berdasarkan jawaban-jawaban yang diberikan dalam tes tersebut, istilah-istilah ini didefinisikan sebagai berikut:

- a. ***Ekstraver versus Introver***- Individu dengan karakteristik ekstraver digambarkan sebagai individu yang ramah, suka bergaul, dan tegas sedangkan individu dengan karakteristik introver digambarkan sebagai individu yang pendiam atau pemalu.
- b. ***Sensitif versus Intuitif*** – Individu dengan karakteristik sensitif digambarkan sebagai individu yang praktis dan lebih menyukai rutinitas dan urutan. Mereka berfokus pada detail. Sebaliknya individu dengan karakteristik intuitif mengandalkan proses-proses tidak sadar dan melihat “gambaran umum”.

- c. **Pemikir versus Perasa**- Individu yang termasuk dalam karakteristik pemikir menggunakan alasan dan logika untuk menangani berbagai masalah, sedangkan individu dengan karakteristik perasa mengandalkan nilai-nilai dan emosi pribadi mereka.
- d. **Memahami versus Menilai**- Individu yang cenderung memiliki karakteristik memahami menginginkan kendali dan lebih suka dunia mereka teratur dan terstruktur, sedangkan individu dengan karakteristik menilai cenderung lebih fleksibel dan spontan.

4. Model Lima Besar (*Big Five Model*) dalam MBTI

Model MBTI ada yang berpendapat kurang memiliki bukti pendukung yang valid, muncullah model lima faktor kepribadian, atau biasa disebut dengan istilah Model Lima Besar Kepribadian (*Big Five Model*). Tes inilah yang dilakukan oleh John Bearden. Faktor-faktor lima besar mencakup:

- a. Ekstraversi (*ekstraversion*) Dimensi ini mengungkapkan tingkat kenyamanan seseorang dalam berhubungan dengan individu lain. Individu yang memiliki ekstraversi cenderung suka hidup berkelompok, tegas, dan mudah bersosialisasi. Sebaliknya, individu yang memiliki sifat introver cenderung suka menyendiri, penakut, dan pendiam.
- b. Mudah Akur atau mudah bersepakat (*agreeableness*). Dimensi ini merujuk pada kecenderungan individu untuk patuh terhadap individu lainnya. Individu yang sangat mudah bersepakat adalah individu yang senang bekerja sama, hangat dan penuh kepercayaan. Sementara itu, individu yang tidak mudah bersepakat cenderung bersikap dingin, tidak ramah, dan suka menentang.
- c. Sifat Berhati-hati (*Conscientiousness*) Dimensi ini merupakan ukuran kepercayaan. Individu yang sangat hati-hati adalah individu yang bertanggung jawab, teratur dapat diandalkan, dan gigih. Sebaliknya, individu dengan sifat berhati-hati yang rendah cenderung mudah bingung, tidak teratur, dan tidak bisa diandalkan.
- d. Stabilitas Emosi: Sering juga disebut berdasarkan kebalikannya, yaitu Neurosis. Dimensi ini menilai kemampuan seseorang untuk menahan stress. Individu dengan stabilitas emosi yang positif cenderung tenang, percaya diri, dan memiliki pendirian yang teguh. Sementara itu, individu dengan stabilitas emosi yang negatif cenderung mudah gugup, khawatir, depresi dan tidak memiliki pendirian yang teguh.
- e. Terbuka Terhadap Hal-Hal Baru. Dimensi ini merupakan dimensi terakhir yang mengelompokkan individu berdasarkan lingkup minat

dan ketertarikannya terhadap hal-hal baru. Individu yang sangat terbuka cenderung kreatif, ingin tahu, dan sensitif terhadap hal-hal yang bersifat seni. Sebaliknya, mereka yang tidak terbuka cenderung memiliki sifat konvensional dan merasa nyaman dengan hal-hal yang telah ada.

5. Menilai Kepribadian

Alasan paling penting mengapa manajer perlu mengetahui cara menilai kepribadian adalah karena penelitian menunjukkan bahwa tes-tes kepribadian sangat berguna dalam membuat keputusan perekrutan. Nilai dalam tes kepribadian membantu manajer meramalkan calon terbaik untuk suatu pekerjaan. Terdapat tiga cara utama untuk menilai kepribadian:

- Survei mandiri;
- Survei peringkat oleh pengamat;
- Ukuran Proyeksi

6. Sifat Kepribadian Utama yang Mempengaruhi Perilaku Organisasional

- a. Evaluasi Inti Diri: tingkat dimana individu menyukai atau tidak menyukai diri mereka sendiri, apakah mereka menganggap diri mereka cakap dan efektif, dan apakah mereka merasa memegang kendali atau tidak berdaya atas lingkungan mereka.
- b. Harga Diri: Tingkat dimana individu menyukai atau tidak menyukai diri mereka sendiri dan sampai dimana mereka menganggap diri mereka berharga atau tidak sebagai manusia.
- c. Lokus kendali (*locus of control*): Tingkat dimana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri.
- d. Internal: adalah individu yang yakin bahwa mereka merupakan pemegang kendali atas apa yang terjadi pada diri mereka.
- e. Eksternal: individu-individu yang yakin bahwa apapun yang terjadi pada diri mereka dikendalikan oleh kekuatan-kekuatan luar seperti keberuntungan atau kesempatan.
- f. Machiavellianisme : Berasal dari nama Niccolo Machiavelli. Individu dengan sikap Machiavellianisme cenderung pragmatis, mempertahankan jarak emosional, dan yakin bahwa hasil lebih penting daripada proses. Namun sifat Machiavellianisme dapat diredam oleh faktor-faktor situasional yaitu :
 - Ketika mereka berinteraksi secara langsung dengan individu lain, bukan secara tidak langsung

- Ketika situasi mempunyai sedikit peraturan, yang memungkinkan improvisasi, apabila keterlibatan emosional yang tidak relevan dengan keberhasilan mengganggu individu.
- Narsisme (*narcissism*) adalah individu yang mendeskripsikan yang mempunyai rasa kepentingan diri yang berlebihan, membutuhkan pengakuan berlebih, mengutamakan diri sendiri dan arogan. Menurut penelitian individu tipe ini mempunyai pandangan mereka adalah pemimpin yang lebih baik bila dibandingkan rekan-rekan mereka sedangkan atasan mereka menilai mereka pemimpin yang buruk.
- Pemantau diri (*self monitoring*) merujuk pada kemampuan seorang individu untuk menyesuaikan perilakunya dengan faktor-faktor situasional eksternal. Mereka sangat peka terhadap isyarat-isyarat eksternal dan mampu menyesuaikan perilaku dengan situasi yang berbeda-beda.
- Pengambil Risiko (*risk Tacker*) kecenderungan untuk mengambil atau menghindari resiko telah terbukti berpengaruh terhadap berapa lama waktu yang dibutuhkan manajer untuk membuat keputusan dan berapa banyak informasi yang mereka butuhkan untuk membuat pilihan.
- Kepribadian tipe A adalah individu yang luar biasa kompetitif dan selalu terlihat mengalami keterdesakan waktu. Karakteristik kepribadian tipe A yaitu :
 - Selalu bergerak, berjalan, dan makan dengan cepat
 - Merasa tidak sabaran
 - Berusaha keras untuk memikirkan atau melakukan dua hal atau lebih pada saat yang bersamaan.
 - Tidak dapat menikmati waktu luang
 - Terobsesi dengan angka-angka, mengukur keberhasilan dalam bentuk jumlah hal yang bisa mereka peroleh.
 - Kepribadian proaktif: Sikap yang cenderung oportunis, berinisiatif, berani bertindak, dan tekun hingga berhasil mencapai perubahan yang berarti.

C. *Value* (Tata Nilai)

Tata Nilai (*value*) menunjukkan alasan dasar bahwa “cara pelaksanaan atau keadaan akhir tertentu lebih disukai secara pribadi atau sosial dibandingkan cara pelaksanaan atau keadaan akhir yang berlawanan.” Nilai

memuat elemen pertimbangan yang membawa ide-ide seorang individu mengenai hal-hal yang menyampaikan yang baik, benar, atau diinginkan. Nilai memiliki sifat isi dan intensitas. Sifat menyampaikan bahwa cara pelaksanaan atau keadaan akhir dari kehidupan adalah penting. Sifat intensitas menjelaskan betapa pentingnya hal tersebut. Ketika menggolongkan nilai seorang individu menurut intensitasnya, kita mendapatkan sistem nilai orang tersebut.

1. Pentingnya Tata Nilai

Nilai penting terhadap penelitian perilaku organisasional karena menjadi dasar pemahaman sikap dan motivasi individu, dan arena hal tersebut berpengaruh terhadap kita. Individu memasuki suatu organisasi dengan pendapat yang telah terbentuk sebelumnya tentang apa yang “seharusnya” dan apa yang “tidak seharusnya” terjadi. Secara umum, nilai mempengaruhi sikap dan perilaku. Misalnya, anda memasuki sebuah perusahaan dan memiliki pandangan bahwa pengalokasian berdasarkan prestasi kerja adalah benar, sementara pengalokasian imbalan berdasarkan senioritas adalah salah.

2. Jenis-jenis Tata Nilai

- a. *Rokeach Value Survey*. Terdiri atas dua kumpulan nilai, dengan setiap kumpulan memuat 1 pokok nilai individual. Satu kumpulan, yang disebut nilai terminal, merujuk pada keadaan-keadaan akhir yang diinginkan. Ini adalah tujuan yang ingin dicapai seseorang selama masa hidupnya. Kumpulan lainnya, disebut dengan nilai instrumental, merujuk pada perilaku atau cara-cara yang lebih disukai untuk mencapai nilai terminal.
- b. Kelompok Kerja Kontemporer. Kita telah menggabung beberapa analisis terbaru mengenai nilai kerja kedalam empat kelompok yang berusaha mendapatkan nilai unik dari kelompok atau generasi yang berbeda-beda dalam angkatan kerja AS. Beberapa keterbatasan dari analisis ini adalah kita tidak membuat asumsi bahwa kerangka ini bisa diterapkan secara universal di seluruh kultur. Kedua, hanya terdapat sangat sedikit penelitian yang tepat mengenai nilai generasional, sehingga kita harus mengandalkan kerangka intuitif. Terakhir, hal ini merupakan kategori-kategori yang tidak tepat.

3. Tata Nilai, Kesetiaan, dan Perilaku Etis

Meskipun belum pasti, banyak individu berpikir bahwa standar-standar etika mulai terkikis pada akhir tahun 1970-an. Selama pertengahan tahun

1970-an, peringkat manajerial didominasi oleh para veteran, yang tersedia terhadap para pemberi kerja mereka. Ketika dihadapkan pada dilema etika, keputusan mereka dibuat menurut apa yang paling baik untuk organisasi mereka. Pada pertengahan, sampai akhir tahun 1970-an, generasi Boomer naik ke tingkat manajemen yang lebih tinggi.

4. Tata Nilai dan Lintas Kultur

- Kerangka Hofstede untuk menilai kultur sekitar tahun 1970-an oleh Geert Hofstede, ia menemukan bahwa manajer dan karyawan memiliki lima dimensi nilai kultur nasional yang berbeda – beda, dimensi tersebut adalah :
 - a. Jarak kekuasaan (*power distance*). Tingkatan dimana individu dalam suatu Negara setuju bahwa kekuatan dalam institusi dan organisasi didistribusikan secara tidak sama. Kultur-kultur seperti ini cenderung mengikuti sistem kelas atau kasta yang tidak mendukung mobilitas warga negaranya ke atas. Peringkat jarak kekuasaan yang rendah menunjukkan bahwa kultur tersebut tidak mendukung perbedaan antara kekuatan dan kekayaan karena menekankan pada persamaan dan peluang.
 - b. Individualisme (*individualism*) versus kolektivisme (*collectivism*). Individualisme adalah tingkatan dimana individu lebih suka bertindak sebagai individu daripada sebagai anggota suatu kelompok dan menjunjung tinggi hak-hak individual. Kolektivisme menekankan kerangka social yang kuat dimana individu mengharap individu lain dalam kelompok mereka untuk menjaga dan melindungi mereka.
 - c. Maskulinitas (*masculinity*) versus feminitas (*femininity*). Tingkatan dimana kultur lebih menyukai peran-peran maskulin tradisional seperti pencapaian, kekuatan, dan pengendalian versus kultur yang memandang pria dan wanita memiliki kedudukan yang sejajar. Penilaian *maskulinitas* yang tinggi menunjukkan bahwa terdapat peran yang terpisah untuk pria dan wanita, dengan pria yang mendominasi. Penilaian *feminitas* yang tinggi berarti bahwa terdapat sedikit perbedaan antara pria dan wanita, ini juga tidak berarti menekankan persamaan antara pria dan wanita.
 - d. Penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*). Tingkatan ini dimana individu dalam suatu Negara lebih memilih situasi terstruktur dibandingkan tidak terstruktur. Individu memiliki tingkat

- kekhawatiran yang juga tinggi mengenai ketidakpastian dan ambiguitas. Kultur ini cenderung menekankan hukum, peraturan, dan kendali yang didesain untuk mengurangi ketidakpastian. Kultur ketidakpastian rendah individu tidak begitu cemas akan ambiguitas dan ketidakpastian serta memiliki toleransi akan keragaman opini.
- e. Orientasi jangka panjang (*long term orientation*) versus orientasi jangka pendek (*short term orientation*). Individu dalam kultur orientasi jangka panjang melihat kemasa depan dan menghargai penghematan, ketekunan, dan tradisi. Sedangkan individu kultur jangka pendek menghargai masa kini; perubahan diterima dengan lebih siap, dan komitmen tidak mewakili halangan-halangan menuju perubahan.
- Kerangka globe untuk menilai kultur (*Global leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) adalah sebuah penyelidikan lintas cultural mengenai kepemimpinan dan kultur nasional yang terus menerus dilakukan dan tim globe mengidentifikasi 9 dimensi dalam kultur nasional yang saling berbeda antara lain:
- a. Ketegasan. Tingkatan sampai mana suatu masyarakat mendorong individu untuk bersikap tegas, konfrontatif, tegas, dan kompetitif dibandingkan rendah hati dan lembut.
 - b. Orientasi masa depan. Tingkatan sampai mana suatu masyarakat mendorong dan menghargai perilaku yang berorientasi pada masa depan, seperti perencanaan, investasi masa depan, dan penundaan kepuasan. Hal ini sama dengan orientasi jangka panjang atau jangka pendek milik Hofstede.
 - c. Perbedaan gender. Tingkatan sampai mana suatu masyarakat memperbesar perbedaan peran gender (dimensi maskulinitas-femininitas)
 - d. Penghindaran ketidakpastian. Tim globe mendefinisikan istilah ini sebagai kepercayaan masyarakat terhadap norma dan prosedur social untuk mengurangi ketidak mampuan dalam memprediksi kejadian masa depan.
 - e. Jarak kekuasaan. Tim globe mendefinisikan sebagai tingkatan sampai mana anggota suatu masyarakat dapat menerima kekuasaan dibagi secara tidak adil.
 - f. Individualisme/kolektivisme. Didefinisikan sebagai tingkatan sampai mana individu didorong untuk situasi-situasi sosial untuk

bergabung dalam kelompok-kelompok suatu organisasi dalam masyarakat.

- g. Kolektivisme dalam kelompok. Dimensi ini mencakup hal luas dari bagaimana anggota suatu institusi social merasa bangga atas keanggotaannya dalam kelompok kecil seperti keluarga, dan perusahaan tempatnya bekerja
 - h. Orientasi kinerja. Tingkatan sampai mana suatu masyarakat mendorong dan menghargai anggotanya atas peningkatan prestasi dan keunggulan.
 - i. Orientasi kemanusiaan. Tingkatan sampai mana suatu masyarakat mendorong dan menghargai individu untuk bersikap adil,altruistik (mendahulukan kepentingan individu lain), murah hati, perhatian, dan baik terhadap individu lain.
- Implikasi terhadap *personlity*, telah menjadi sebuah disiplin ilmu global dan konsep-konsepnya harus mencerminkan nilai-nilai cultural yang berbeda dari individu di negara-negara yang berbeda. Untungnya terdapat banyak penelitian yang telah diterbitkan selama beberapa tahun terakhir, yang memungkinkan kita untuk menentukan dimana konsep-konsep *Personality* dapat diterapkan secara universal pada seluruh kultur dan di mana konsep-konsep tidak bisa diterapkan. Dalam bab-bab selanjutnya kita akan berhenti secara berkala untuk dapat menilai apakah temuan-temuan *Personality* dapat diterapkan secara umum dan bagaimana temuan-temuan tersebut perlu dimodifikasi di Negara yang berbeda.

5. Menghubungkan kepribadian dengan Tata nilai seorang individu dengan tempat kerja

- a. Kesesuaian individu-pekerjaan
Teori kesesuaian kepribadian-pekerjaan (*personality-job fit theory*) teori ini didasarkan pada pendapat tentang kesesuaian antara karakteristik kepribadian seseorang individu dengan pekerjaan. Holland menghadirkan 6 type kepribadian yaitu:
 - Realistik: lebih menyukai aktivitas fisik yang membutuhkan keterampilan, kekuatan, dan koordinasi Pemalu, sungguh-sungguh, gigih, stabil, mudah menyesuaikan diri, praktis Mekanik, operator alat bor, pekerjaan lini perakitan, petani.
 - Investigatif: Lebih menyukai aktivitas yang melibatkan proses berfikir, berorganisasi dan memahami Analisis, tidak dibuat-buat,

ingin tahu, bebas Ahli biologi, ahli ekonomi, ahli matematika, dan pembawa berita.

- Sosial: Lebih menyukai aktivitas social seperti membantu dan mengarahkan orang lain Suka bergaul, ramah, kooperatif, pengertian Pekerja social, guru, konselor, psikologi klinis.
- Konvensional: lebih menyukai aktivitas yang diatur oleh peraturan yang rapid an tidak ambigu Patuh, efisien, praktis, tidak imajinatif, tidak fleksibel Akuntan, manajer perusahaan, kasir bank, juru tulis.
- Giat: Lebih menyukai aktivitas verbal dimana terdapat banyak peluang untuk mempengaruhi orang lain dan memperoleh kekuasaan Percaya diri, ambisius, energik, mendominasi Pengacara, agen real estate, humas, manajer bisnis.
- Artistic : lebih menyukai aktivitas ambigu dan tidak sistematis memungkinkan ekspresi yang kreatif Imajinatif, tidak suka bekerja dibawah aturan, idealisistis, emosional, tidak praktis Pelukis, musisi, penulis, desainer interior.

6. Kesesuaian Individu – Organisasi

Selama bertahun-tahun pembahasan telah diperluas hingga mencakup penyempadanan individu dengan organisasi serta dengan pekerjaan. Berkaitan dengan organisasi menghadapi lingkungan yang dinamis dan berubah-ubah serta membutuhkan karyawan yang siap mengubah tugas dan bergerak secara mudah dalam tim. Adalah penting bahwa kepribadian para karyawan sesuai dengan keseluruhan kultur organisasi dari pada hanya dengan karakteristik— karakteristik dari pekerjaan tertentu.

Penelitian terhadap kesesuaian individu –organisasi juga menelaah nilai individu dan apakah hal tersebut sesuai dengan kultur organisasi. Kesesuaian antara nilai karyawan dengan kultur organisasi mereka menjadi dasar kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan tingkat perputaran karyawan yang lebih rendah. Berdasarkan pedoman ini pada saat perekrutan seharusnya dapat membantu kita memilih karyawan yang sesuai dengan kultur organisasi, yang pada akhirnya menghasilkan tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi dan perputaran karyawan lebih rendah. OCP (*organizational Culture Profile*) bisa membantu menilai apakah nilai individu sesuai dengan nilai suatu pekerjaan, memilah karakteristik-karakteristik mereka berdasarkan pentingnya, yang menunjukkan apa yang dihargai oleh seseorang. Alasannya nilai-nilai yang dinilai dalam OCP menghasilkan nilai-nilai yang menempati nilai tertinggi dalam piramida OCP.

Contoh Penelitian mengenai Kepribadian dan Tata Nilai (*Value*) :

CITRA PERGURUAN TINGGI: SUDUT PANDANG *TRUST*, *SENSE OF OWNERSHIP*, DAN KOMITMEN - KAJIAN PADA UPN “VETERAN” YOGYAKARTA”

Oleh Purbudi Wahyuni
purbudiwahyuni11@gmail.com

Abstract

1.1. Latar Belakang

Perguruan tinggi pada umumnya, baik negeri maupun swasta, merasakan pentingnya faktor citra. Berapapun besarnya modal, megahnya gedung, banyaknya sumber daya manusia, dan lengkapnya peralatan; namun tidak akan berarti tanpa adanya faktor kepercayaan, rasa memiliki, dan komitmen. Citra terbentuk melalui rangsangan yang datang dari luar organisasi sebagai suatu pesan yang menyentuh, atau disebut informasi yang diterima oleh seseorang. Kesadaran tentang citra mulai terbentuk dalam diri seseorang secara berangsur-angsur sesuai dengan pertumbuhannya dan menyadari adanya suatu hubungan pribadi yang semakin kompleks. Setiap seseorang menerima pesan, maka citranya akan diubah sampai tingkat tertentu oleh pesan tersebut, dan dengan berubahnya citra, maka pola perilakunya akan berubah (Boulding, 1961).

Beberapa aspek penting yang perlu diperhatikan untuk memahami citra suatu perguruan tinggi adalah (1) *trust* atau kepercayaan terhadap manajemen dan mutu suatu perguruan tinggi. Dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa yang tidak punya kepercayaan kepada manajemen dan mutu suatu perguruan tinggi, kecil kemungkinannya citra perguruan tinggi tersebut baik. Berbeda dengan jika ada kepercayaan, dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa tidak akan terpancing oleh isu-isu tak sedap di perguruan tinggi, dan tidak mudah di provokasi untuk melakukan mogok atau demonstrasi; (2) menumbuhkan *sense of ownership*, akan tercapai bila manajemen dan mutu perguruan tinggi melibatkan dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa dalam pengambilan keputusan.

Persaingan ketat antar perguruan tinggi saat ini, menseleksi perguruan tinggi yang memiliki sumber daya manusia dan sistem yang bermutu, yang mampu bertahan dalam persaingan. Persaingan ini memaksa manajemen mutu

selalu memberikan perhatian ekstra terhadap perubahan dan perkembangan lingkungan. Banyak hal yang dilakukan oleh perguruan tinggi untuk menghasilkan dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa yang peduli terhadap perkembangan dan kemajuan suatu perguruan tinggi. Salah satu cara yang dilakukan adalah membina komitmen dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa karena hal tersebut merupakan aset utama perguruan tinggi, untuk itu setiap organisasi khususnya perguruan tinggi harus benar-benar memperhatikan bagaimana cara agar dapat mendorong ketiga komponen tersebut adanya kepercayaan, rasa memiliki, dan komitmen yang dapat menumbuhkan citra sebuah perguruan tinggi.

Dosen dan karyawan kependidikan yang memiliki sifat-sifat tersebut maka lama-kelamaan akan menjadi semakin memahami nilai-nilai dan tujuan perguruan tinggi tempat bekerjanya, sehingga antara dosen, tenaga kependidikan, merasa antara tujuan pribadi dengan tujuan perguruan tinggi sama pentingnya. Citra merupakan hal yang mutlak bagi perguruan tinggi, sebagai organisasi bisnis di bidang jasa yang juga tidak boleh lepas dari upaya untuk menyiapkan generasi bangsa.

Dosen hanya diwajibkan untuk bekerja (mengajar, meneliti, pengabdian kepada masyarakat, dan melakukan kegiatan pendukung lainnya), tenaga kependidikan melaksanakan pekerjaan rutin keadministrasian, sedangkan mahasiswa hanya sekedar menerima pelayanan keilmuan dan administrasi. Dengan kata lain, dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa (seolah-olah) hanya dijadikan semacam robot. Justru kenyataan seperti itu hanya akan melahirkan orang-orang yang hanya bekerja, tapi tidak bisa berpikir dan berkreativitas; (3) komitmen dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa dibutuhkan bagi pengembangan perguruan tinggi. Pengertian komitmen saat ini, memang tak lagi hanya berwujud kesediaan dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa menetap di perguruan tinggi dalam jangka waktu lama. Jauh lebih penting dari itu, mereka (para dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa) mau memberikan yang terbaik kepada perguruan tinggi, bahkan bersedia mengerjakan sesuatu melampaui batas yang diwajibkan perguruan tinggi. Dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa merasa senang dan puas di perguruan tinggi itu, akan komit. Jika manajemen dan mutu perguruan tinggi dilakukan apa-adanya tanpa memperhatikan perubahan yang sedang berlangsung, jangan harap dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa komit terhadap perguruan tinggi.

UPN “Veteran” Yogyakarta adalah suatu badan usaha yang bergerak di bidang jasa, yaitu memberikan pelayanan jasa kurikuler, jasa penelitian, jasa

pengabdian kepada masyarakat, jasa administrasi, dan jasa ekstrakurikuler (Tampubolon, 2001: 71-72). Lebih jelasnya lagi perguruan tinggi dapat didefinisikan sebagai tempat untuk mendidik dan melatih mahasiswa (termasuk dosen dan tenaga kependidikan) berbagai hal yang berhubungan dengan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Citra UPN “Veteran” Yogyakarta telah mendapat kepercayaan dari masyarakat, menuntut perguruan tinggi ini untuk mempertahankan dan semakin memperbaiki kualitas pelayanannya. Salah satu cara untuk mempertahankan dan memperbaiki citra perguruan tinggi, adalah dengan menjaga kualitas dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa yang terbaik untuk UPN “Veteran” Yogyakarta. Hal ini tidak lepas dari komitmen dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa UPN “Veteran” Yogyakarta dalam menjalankan tugas-tugasnya, karena saat ini ada dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa yang menganggap dirinya bisa menawarkan jasanya kepada penawar tertinggi dan selalu mencari yang lebih baik. Walaupun telah bekerja pada suatu perguruan tinggi. Konflik empirik ini menuntut penelitian yang mengklarifikasi konflik tersebut. Citra UPN “Veteran” Yogyakarta sebagai perguruan tinggi bisa tumbuh dengan adanya *trust*, *sense of ownership*, dan komitmen dari dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa yang selalu dituntut untuk memberikan yang terbaik. Sehingga “Citra Perguruan Tinggi: dari sudut *Trust*, *Sense of Ownership*, dan Komitmen - pada UPN “Veteran” Yogyakarta” perlu diteliti.

1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah variabel-variabel *trust*, *sense of ownership*, dan komitmen dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa berpengaruh terhadap citra UPN “Veteran” Yogyakarta sebagai sebuah perguruan tinggi?
2. Seberapa besar persentase dari masing-masing dimensi pada variabel *trust*, *sense of ownership*, komitmen dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa, serta citra?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui pengaruh variabel-variabel *trust*, *sense of ownership*, dan komitmen dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa terhadap citra UPN “Veteran” Yogyakarta sebagai sebuah perguruan tinggi.
2. Mengetahui persentase dari masing-masing dimensi pada variabel *trust*, *sense of ownership*, komitmen dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa, serta citra.

1.4. Manfaat Penelitian

Bagi peneliti: Untuk menambah pengetahuan dan wawasan konsep citra, *trust*, *sense of ownership*, dan komitmen dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa.

Bagi UPN “Veteran” Yogyakarta: Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu memberikan informasi bagi pemangku kepentingan internal dan eksternal yang dapat digunakan sebagai salah satu bahan masukan untuk mempertimbangkan kebijakan pengembangan perguruan tinggi saat ini dan mendatang.

1.5. Kerangka Pemikiran Citra UPN

Kebanggaan yang tinggi bila memiliki pekerjaan dan profesionalisme, yang memungkinkan untuk mengidentifikasi diri (dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa) dengan lembaga UPN. Kebanggaan ini mengarahkan serangkaian hubungan kerja dan kepercayaan (Fukuyama, 2002). Kebanggaan itu akhirnya menciptakan komitmen yang penting dalam menentukan keberhasilan (lembaga UPN) dengan pembinaan (dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa) secara profesional. Lembaga pendidikan tinggi UPN mencari dan membina (dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa) dengan semangat kerja tinggi, menciptakan, dan membina sumber daya manusia yang mampu bersaing, sehingga menumbuhkan *sense of ownership* dan mempunyai komitmen organisasi yang kuat (Porter, dalam Salancik dan Prefer, 1997).

Syam (1994) menjelaskan hubungan antara kepercayaan dengan citra. Suatu evaluasi *Public Relations* yang dikembangkan di sebuah klinik medis di Ohio, menyimpulkan bahwa dokter pada klinik yang sangat peduli pada pasien sehingga perhatian dokter menjadi butir penting bagi pasien., Klinik tersebut selalu memberikan informasi kepada masyarakat. Syam (1994) mengutip pendapat Setiawan bahwa “Efek Pelayanan Informasi Keselamatan Penerbangan dalam upaya peningkatan citra positif perusahaan”, menunjukkan bahwa sikap, perhatian, penampilan para awak pesawat dalam memberikan informasi menjadi faktor yang mempengaruhi dan menarik minat penumpang dalam memenuhi peraturan keselamatan. Syam, (1994), menjelaskan hubungan *Customer Relations* dengan Citra perusahaan *Real-Estate* Margahayu Raya Bandung, yang diukur melalui sikap penghuni rumah terhadap penampilan, keramahan, kegesitan pelayanan, kesabaran, pengetahuan, dan kejujuran petugas, berkorelasi positif. Hasil korelasi positif antara sikap para penghuni rumah Margahayu Raya dengan penampilan dan

perilaku *Customer Relations*. Dijelaskan bahwa konsumen tidak hanya berguna sebagai pemakai produk, tetapi juga sebagai media promosi yang harus diperhatikan.

Syam, 1994 mengutip tulisan Dewanto tentang “Kegiatan *Public Relations* dapat melipatgandakan jasa Perbankan” menyimpulkan bahwa proses pembentukan citra, berkorelasi positif terhadap usaha melipatgandakan penggunaan dan penjualan jasa Perbankan. Dengan demikian citra diukur dengan tingkat pengetahuan, perasaan, dan penilaian tentang misi suatu organisasi. Melihat survei *Asia Market Intelligence* (AMI), *Domains Organization Service*, tentang komitmen karyawan (*employee commitment*), pada beberapa perusahaan, hasilnya cukup menggembirakan. Dari 14 perusahaan yang disurvei, bersamaan dengan survei CEO terbaik, 14 perusahaan memiliki *Employee Commitment Index* (ECI) di atas 75 (skala 0 - 100). Dengan indeks 75%, dikatakan bahwa komitmen dari 11 perusahaan tersebut cukup tinggi. Sedangkan karyawan Citibank, Indofood Sukses Makmur dan Alfa Ritelindo, memiliki ECI tertinggi. ECI Citibank 82, kemudian Indofood dan Alfa masing-masing 81 (SWA, 2002: 36). Karyawan yang memiliki komitmen terhadap pekerjaan bisa menjiwai pekerjaannya, mereka bekerja dengan pikiran dan hati. Karena itu, mereka menikmati pekerjaan. Mereka memandang pekerjaan bukan sebagai beban dan kewajiban, tetapi sarana berkarya dan mengembangkan diri (SWA, 2002: 51). Menurut Kusnan M. Djawahir pengertian komitmen saat ini, memang tidak lagi hanya berwujud kesediaan karyawan menetap di perusahaan itu dalam jangka waktu lama, jauh lebih penting dari itu, mereka mau memberikan yang terbaik kepada perusahaan, bahkan bersedia mengerjakan sesuatu melampaui batas yang diwajibkan perusahaan. Hal tersebut tentu saja hanya bisa terjadi bila karyawan merasa senang dan terpuaskan di perusahaan yang bersangkutan. Jadi dengan kata lain komitmen karyawan dapat dilihat dari sikap karyawan terhadap perusahaan dan sikap karyawan terhadap pekerjaan (SWA, 2002: 36).

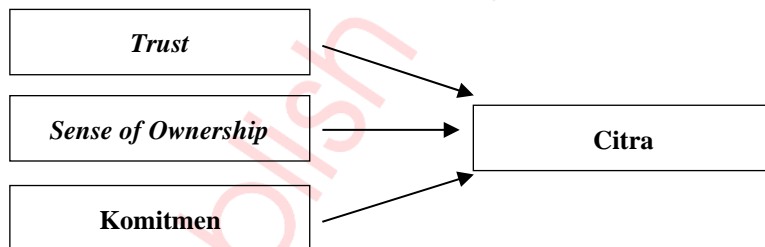
Arvan Pardiansyah untuk meningkatkan komitmen karyawan, ada tiga aspek yang perlu diperhatikan, yaitu menumbuhkan *trust* dan *sense of ownership* terhadap manajemen. *Trust* terhadap manajemen sangat penting dimiliki oleh karyawan. Karyawan yang tidak punya kepercayaan kepada manajemen, kecil kemungkinannya mereka punya komitmen tinggi. Berbeda dengan jika ada kepercayaan, mereka tidak akan terpancing oleh isu-isu tak sedap di perusahaan, dan tidak mudah diprovokasi untuk melakukan mogok atau demo (SWA, 2002: 36). Langkah yang perlu dilakukan oleh perusahaan

untuk membangun kepercayaan karyawannya adalah berkomunikasi secara terbuka dan menegakkan kedisiplinan karyawan (Workforce, 2002: 28).

Rumusan Hipotesis a: Variabel-variabel *trust*, *sense of ownership*, dan komitmen dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa berpengaruh terhadap citra UPN “Veteran” Yogyakarta sebagai sebuah perguruan tinggi.

Penumbuhan *Sense of Ownership* tercapai bila manajemen melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, tetapi banyak kasus karyawan masih disarankan hanya untuk bekerja. Dengan kata lain, karyawan hanya dijadikan robot. Kondisi demikian jangan harap komitmen karyawan tumbuh. Kenyataan seperti itu melahirkan orang-orang yang hanya bisa berpikir tapi tidak bisa bekerja. Pada sisi lain, karyawan hanya bekerja tapi tidak bisa berpikir, sehingga *sense of ownership* hanya dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi dan partisipasi karyawan (SWA, 2002: 36).

Rumusan hipotesi b: Masing-masing dimensi dalam variabel *trust*, *sense of ownership*, dan komitmen dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa, serta citra UPN “Veteran” Yogyakarta, memberikan persentase yang berbeda-beda. Dengan demikian kesimpulan uraian tersebut digambarkan sebagai gambar 1 berikut



Gambar 1. Kesimpulan

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Citra

Penelitian Denbow dan Culberleon (dalam Syam, 1994) tentang hubungan antara kepercayaan dengan diagnosis terhadap citra. Dilakukan sebagai evaluasi *Public Relations* yang sedang dikembangkan di sebuah klinik medis di Ohio. Diperoleh hasil bahwa Dokter pada klinik sangat peduli pada pasien. Perhatian dokter menjadi butir yang sangat penting bagi pasien. Klinik tersebut selalu memberikan informasi kepada masyarakat.

Syam (1994) mengutip Setiawan, mengenai “Efek Pelayanan Informasi Keselamatan Penerbangan dalam upaya meningkatkan Citra positif

perusahaan”, menjelaskan bahwa sikap, perhatian, penampilan para awak pesawat dalam memberikan informasi dapat menjadi faktor yang mempengaruhi untuk menarik minat penumpang dalam memenuhi peraturan-peraturan keselamatan yang diberikan. Syam, (1994), mengutip Asihani, tentang “Hubungan *Customer Relations* dengan Citra perusahaan *Real-Estate* Margahayu Raya Bandung, yang diukur melalui sikap penghuni rumah terhadap penampilan, keramahan, kegesitan pelayanan, kesabaran petugas, pengetahuan, dan kejujuran petugas. Hasilnya ada korelasi positif antara sikap para penghuni rumah Margahayu Raya dengan penampilan dan perilaku *Customer Relations*. Disimpulkan bahwa konsumen tidak hanya berguna sebagai pemakai produk lembaga, tetapi juga sebagai alat promosi yang perlu diperhatikan.

Syam, (1994) mengutip penelitian Dewanta tentang “Kegiatan *Public Relations* dapat melipatgandakan jasa-jasa Perbankan” menjelaskan hasil bahwa dengan proses pembentukan citra, maka berkorelasi positif terhadap usaha melipatgandakan penggunaan dan penjualan jasa Perbankan. Dengan demikian citra diukur dengan tingkat pengetahuan, perasaan, dan penilaian tentang misi suatu organisasi.

Penelitian yang dilakukan sebelumnya perlu diungkapkan, karena dapat dipakai sebagai sumber informasi dan bahan acuan yang berguna. Penelitian sebelumnya tentang komitmen karyawan dilakukan oleh *Asia Market Intelligence* (AMI), *Dunamis Organization Services* dan majalah SWA, ada beberapa perusahaan yang hasilnya cukup menggembirakan. Dari 14 perusahaan yang disurvei, bersamaan dengan survei CEO terbaik, 14 perusahaan memiliki *Employee Commitment Index* (ECI) di atas 75%, ternyata komitmen di 11 perusahaan tersebut cukup tinggi, dan karyawan Citibank, Indofood Sukses Makmur dan Alfa Ratelindo memiliki ECI tertinggi. ECI Citibank 82, kemudian Indofood dan Alfa masing-masing 81 (SWA, 2002: 36).

2.2. Trust (Kepercayaan)

Pengertian *trust* (kepercayaan) karyawan secara umum berarti rasa aman dan terjamin yang dirasakan oleh karyawan terhadap keberadaannya dalam suatu perusahaan. Kepercayaan karyawan akan berdampak pada lingkungan kerja yang baik di mana karyawan merasa puas pada pekerjaan mereka dan biasanya mereka akan lebih produktif (Higgins, 1982: 371). Kepercayaan dan keterbukaan pada sebagian manajer dan karyawan adalah penting supaya tetap bebas serikat pekerja. Kredibilitas yang berdasarkan

kepercayaan haruslah ada di antara para karyawan dan manajemen, dan kepercayaan ini hanya akan tumbuh subur melalui proses waktu, jika para karyawan memandang bahwa manajemen telah terbuka dan mau menerima ide-ide, umpan balik akan terdorong. Para manajer memerlukan umpan balik ini untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan mereka secara efektif. Bagaimanapun, jika para manajer memberikan kesan bahwa instruksi mereka haruslah tidak pernah dipertanyakan, komunikasi bakal tersumbat dan kredibilitas mereka akan lenyap (Simamora, 1999: 737).

Reaksi kecil manajer yang menunjukkan bahwa manajer menaruh kepercayaan kepada karyawan agar mendorong bekerja lebih baik, lebih percaya diri, dan lebih semangat. Sebaliknya, apabila karyawan merasa tidak anda percayai, mereka akan kehilangan kepercayaan diri, semakin tidak berprestasi atau akan mencari tempat kerja lain yang sekiranya bisa memberikan kepercayaan kepadanya (Wingfield dan Berry, 2002: 27). Menurut Susatyo faktor *Trusted in the job* ini mencakup (SWA, 2001:35):

1. Dipercaya menggunakan dan menguasai aset milik perusahaan untuk tujuan yang tepat.
2. Didorong mencoba cara dan metode baru dalam melakukan pekerjaan.
3. Mengatur waktu sendiri dalam bekerja.
4. Diberi keleluasaan membuat keputusan.
5. Dipercaya mengetahui informasi (terbatas) mengenai organisasi.

Berikut ini merupakan prinsip-prinsip dalam membangun kepercayaan di dalam perusahaan (Pikiran Rakyat, 2002):

1. *Focus on the situation, issue or behaviour, not on the person*, artinya bahwa dalam setiap masalah yang dihadapi di perusahaan janganlah melihat pada orang yang menjadi subjek terjadinya masalah, tetapi kepada situasi orang tersebut, keadaan yang mengakibatkan timbulnya permasalahan. Misalnya ada seorang karyawan yang salah mencampur bahan baku sehingga produk menjadi cacat, maka biasanya kesalahan terletak 100% pada karyawan tersebut. Melalui prinsip ini maka perusahaan seharusnya juga meninjau kesalahan pada kemampuan, skill yang dimiliki oleh karyawan tersebut, mungkin skillnya harus diperbaiki atau karena spesifikasi karyawan tersebut tidak jelas.
2. *Mountain self confidence and self esteem of others*, artinya kadangkala dalam banyak hal, karyawan tidak saling membangun rasa percaya antar sesama karyawan. Apabila terdapat suatu kesalahan, maka karyawan sebaiknya belajar dari kesalahan tersebut dan saling memberi support agar kesalahan itu jangan terulang kembali di kemudian hari.

3. *Maintain constructive relationship*, artinya hubungan mempunyai peranan penting dalam membangun kepercayaan. Keterbukaan merupakan kunci sukses dalam membangun hubungan. Dengan hubungan yang baik maka kepercayaan karyawan akan tumbuh baik antara sesama karyawan maupun antara atasan dan bawahan.
4. *Lead by example*, artinya memberi teladan adalah cara memimpin yang terbaik. Memberi contoh langsung akan menumbuhkan rasa percaya bawahan terhadap atasan.

Berikut ini juga merupakan langkah-langkah yang perlu dilakukan oleh pihak perusahaan agar dapat membangun kepercayaan pada karyawannya (Workforce, 2002: 28):

1. Berkomunikasi secara terbuka, yaitu perusahaan yang memiliki tingkat kepercayaan karyawan yang tinggi akan memberi informasi secara terbuka mengenai kondisi perusahaan, memberi penjelasan mengenai keputusan-keputusan manajemen, misalnya mengenai kompensasi dan promosi. Perusahaan juga mendorong karyawan agar lebih berperan dalam perusahaan dan saling berbagi informasi. Perusahaan juga tidak takut untuk memberi berita buruk dan mengakui kesalahan.
2. Membuat suatu perubahan berdasarkan masukan dari karyawan, yaitu Untuk membangun rasa percaya karyawan pada perusahaan, manajer harus memperhatikan masukan dari karyawan yang mendukung peningkatan atau perbaikan kerja karyawan. Selain memperhatikan masukan dari karyawan, perusahaan juga sebaiknya melakukan perbaikan sesuai dengan masukan dari karyawannya yang dirasa sesuai dan cocok.
3. Mengkomunikasikan kebijakan perusahaan mengenai pendapatan karyawan, yaitu perusahaan harus memberi informasi kepada karyawannya tentang kebijakan-kebijakan dalam hal pendapatan karyawan, misalnya mengenai kompensasi seperti gaji, tunjangan kesehatan, tunjangan cacat, pensiun, dan lainnya. Diharapkan dengan adanya informasi yang jelas maka karyawan akan dapat meningkatkan rasa percaya mereka pada perusahaan.
4. Menegakkan kedisiplinan karyawan, yaitu untuk membangun kepercayaan karyawan terhadap perusahaan, maka perusahaan harus memberlakukan berbagai tindakan kedisiplinan bagi para karyawan yang telah melakukan kesalahan. Perusahaan juga sebaiknya tidak pandang bulu dalam menegakkan tindakan kedisiplinannya, misalnya manajer senior perusahaan melakukan tindakan pelecehan seksual maka

pihak perusahaan harus dapat memberi tindakan disiplin padanya. Dengan adanya kedisiplinan yang ketat maka kepercayaan karyawan terhadap perusahaan akan meningkat.

Berikut ini terdapat beberapa cara yang bisa digunakan untuk meningkatkan kepercayaan manajer kepada para karyawan (Wingfield dan Berry, 2002: 27):

1. Manajer mempercayai karyawannya, dan pastikan bahwa manajer mengomunikasikan hal ini kepada mereka. Artinya, manajer mempercayai semua karyawan, tidak hanya kepada karyawan yang berprestasi baik saja. Manajer jangan berasumsi bahwa karyawan harus dipaksa bekerja agar produktivitasnya baik.
2. Beri dorongan kepada karyawan, agar mereka bertanya, mencari metode kerja yang lebih baik, dan lebih berani mengambil risiko. Artinya, cobalah perbanyak pernyataan “pokoknya pekerjaan terlaksana dan selesai dengan baik”, “tidak masalah”, dan “OK, bila menurut kamu itu lebih baik”.
3. Berhentilah menyelesaikan masalah orang lain. Artinya, menyelesaikan masalah orang lain bisa berarti tidak percaya pada orang tersebut, mematahkan kepercayaan dirinya, serta kemampuannya untuk mengatasi masalah yang sama di kemudian hari. Yang sebaiknya Anda lakukan adalah bertanya, berdayakan mereka untuk masalahnya sendiri, dan berilah pengertian dan keyakinan bahwa mereka akan mampu mengatasi masalah yang terjadi.
4. Berperanlah sebagai pendukung dan pemberi kuasa, bukan sebagai penghalang dan pengawas. Artinya, ingatlah bahwa salah satu bagian dari definisi kepercayaan adalah menahan diri dari campur tangan terhadap orang lain.
5. Berikan kebebasan kepada karyawan untuk menetapkan cara, bahkan waktu, bila mungkin untuk melakukan tugasnya. Artinya, hal ini penting, apalagi bila pekerjaan yang harus diselesaikan sebenarnya pekerjaan yang kurang menyenangkan bagi karyawan. Jangan lupa, berikan petunjuk-petunjuk seperlunya dan komunikasikan terlebih dulu hasil yang anda inginkan. Kemudian pastikan, bahwa keputusan bukan berada pada anda, tentu saja sebatas wewenang mereka.
6. Bertoleransilah pada kegagalan. Artinya, memahami bahwa, kadang-kadang, cara yang dipergunakan oleh karyawan berpeluang gagal. Jaganlah terlalu menyalahkan atau berpikiran negatif bila hal ini

terjadi. Tekankan untuk memperbaikinya di kemudian hari. Bukankah kita bisa belajar dari kegagalan?

7. Berikan kepercayaan kepada karyawan dengan mendelegasikan tugas. Artinya, jangan takut memberikan delegasi tugas kepada karyawan anda hanya karena cara kerjanya tidak seperti yang anda lakukan.

2.3. *Sense of Ownership*

Rasa memiliki (*sense of ownership*) akan berakibat pada keberhasilan perusahaan karena para karyawan akan berusaha menghindari perilaku yang disfungsi dan dengan demikian mereka akan bekerja secara lebih produktif. Untuk mencapai sasaran demikian perlu diusahakan agar keterlibatan karyawan berlangsung di samping terarah, juga diupayakan agar menjadi bagian dari kultur organisasi (Sondang Siagian, 1997: 318).

Pengertian dari rasa memiliki (*sense of ownership*) menurut kamus sosiologi adalah “kepemilikan terhadap sesuatu”. Menurut konsultan manajemen dari Dunamis, Arvan Pardyansyah (SWA, 2002: 36), *sense of ownership* akan tercapai bila manajemen melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Dalam banyak kasus, manajemen masih memosisikan diri sebagai *thinkers*, sedangkan karyawannya disarankan hanya untuk bekerja. Dengan kata lain, karyawan hanya dijadikan semacam robot. Kenyataan seperti itu hanya akan melahirkan orang-orang yang hanya bisa berpikir, tapi tidak bisa bekerja. Di sisi lain, karyawan hanya bekerja, tapi tidak bisa berpikir.

Rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan akan tercapai bila perusahaan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Kadar keikutsertaan karyawan dalam keputusan yang mempengaruhi aktivitas mereka akan memberi dampak positif, misalnya mempertinggi tingkat produktivitas, kepuasan, dan efisiensi (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1993). Partisipasi karyawan dalam berbagai proses pengambilan keputusan akan menimbulkan dampak positif, antara lain, adalah:

1. Timbulnya perasaan bahwa manajemen tidak mendiktekan keinginannya begitu saja.
2. Mereka dapat mempersiapkan diri menghadapi situasi dan tugas baru.
3. Mereka bersedia membuat komitmen baru.
4. Mengurangi ketakutan terhadap ketidakpastian.
5. Pada akhirnya berakibat pada peningkatan produktivitas kerja individu, kelompok, dan organisasi sebagai keseluruhan.

2.4. Komitmen

Menurut Kusnan M. Djawahir, pengertian komitmen saat ini, memang tidak lagi hanya berwujud kesediaan karyawan menetap di perusahaan itu dalam jangka waktu lama. Jauh lebih penting dari itu, mereka mau memberikan yang terbaik kepada perusahaan, bahkan bersedia mengerjakan sesuatu melampaui batas yang diwajibkan perusahaan (SWA, 2002: 36).

Berikut ini merupakan pengertian dari kata komitmen:

1. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, komitmen adalah perjanjian atau keikatan untuk melakukan sesuatu kontrak.
2. Menurut Kamus Psikologi, komitmen adalah kesimpulan untuk suatu keputusan yang diperoleh atas perilaku-perilaku dari perjanjian yang telah disepakati saat itu.
3. Menurut Kamus Sosiologi, komitmen adalah keterikatan seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu atau tidak melakukannya sesuai dengan perjanjian.
4. Pengertian komitmen karyawan menurut Mowday, Porter, dan Steer (1982:27) dalam Noor Rahmani (1999:20) adalah :

The relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization. It is characterised by: a strong belief in, and acceptance of an organization's goal and values; willingness to exert considerable effort on behalf of the organization; and a strong desire to maintain membership of the organization.

Artinya adalah identifikasi dari kekuatan relatif seorang individu dalam keikutsertaannya pada organisasi tertentu. Kategorinya adalah: kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan dari organisasi; kesediaan individu untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi; dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya pada organisasi. Definisi ini menekankan pada pentingnya rasa emosional individu pada organisasi.

5. Pengertian komitmen karyawan menurut Hrebiniak dan Alutto (1972 : 556) dalam Noor Rahmani (1999 : 20) adalah:

A result of individual-organization transactions and alterations in side bets or investment over time. The more favourable the exchange from the participant's point of view, the greater the commitment to the system.

Artinya adalah hasil dari transaksi dan pertukaran antara individu (karyawan) dengan organisasi baik pada perkiraan atau investasi.

Semakin baik pertukaran yang dirasakan oleh karyawan maka semakin besar komitmen karyawan. Definisi ini menekankan pada pentingnya upah, tunjangan pensiun dan harapan promosi dari karyawan dalam hubungannya pada komitmen terhadap perusahaan.

6. Pengertian komitmen karyawan menurut Salancik (1997) dalam Amstrong (1999:97) adalah :

Commitment is a state of being in which an individual becomes bound by his actions to beliefs that sustain his activities and his own involvement.

Artinya adalah komitmen merupakan pengertian individual seseorang bahwasannya kegiatannya menjadi terikat pada perilaku yang mendukung aktivitasnya dalam keterlibatannya pada suatu perusahaan. Jadi individu tersebut merasa terikat dalam organisasi tersebut dikarenakan keterlibatannya dalam aktivitasnya pada perusahaan tempat ia bekerja.

7. Menurut Taufik Hidayat dan Henni T. Solaeman karyawan yang memiliki komitmen terhadap pekerjaan bisa menjiwai pekerjaannya. Mereka bekerja dengan pikiran dan hati. Karena itu, mereka menikmati pekerjaan. Mereka memandang pekerjaan bukan sebagai beban dan kewajiban, tetapi sarana berkarya dan mengembangkan diri (SWA, 2002: 31).
8. Komitmen menurut Arvan Pardiansyah, adalah bentuk keterlibatan karyawan tertinggi dalam perusahaan. Ia mengingatkan, manajemen jangan terkecoh melihat kepatuhan karyawan sebagai bentuk komitmen. Pasalnya, fisik perilaku yang ditampilkan karyawan patuh dan karyawan berkomitmen nyaris sama. Padahal, hakikatnya sangat berbeda. Karyawan yang patuh bekerja bak robot, hanya dengan tangan dan kakinya. Sementara itu, karyawan berkomitmen bekerja bukan karena disuruh. Mereka termotivasi bukan karena faktor eksternal, melainkan faktor internal (SWA, 2002: 51).
9. Harini Agustina (2002:25) mengutip Siswanto bahwa, komitmen didefinisikan sebagai suatu pengikat individu dengan suatu institusi atau dengan suatu kegiatan proyek atau suatu gagasan. Namun secara umum komitmen merupakan (1) suatu keyakinan yang menjadi pengikat seseorang dengan sesuatu, (2) dimulai dari proses identifikasi yang kuat, serta menghasilkan usaha dan energi yang besar untuk mendukung apa yang diyakini. Harini Agustina (2002:25) mengutip Fink (1992), bahwa komitmen mempunyai tiga dimensi yaitu

identifikasi dengan kerja, identifikasi dengan rekan kerja, dan identifikasi dengan organisasional.

10. Menurut Robby Susatyo, lima pertanyaan kunci yang menentukan komitmen karyawan yaitu (SWA, 2001:35) :
 - Apakah saya diberlakukan secara *fair* oleh perusahaan?
 - Apakah saya dipercaya dalam pekerjaan saya?
 - Apakah saya diberikan sumber daya yang memadai untuk bisa bekerja dengan baik?
 - Apakah perusahaan memperlihatkan perhatian dan kepedulian yang tulus terhadap kondisi saya?
 - Apakah saya memiliki pekerjaan yang terdefinitif jelas?
11. Menurut Noke, ketaatan CEO terhadap aturan main dalam perusahaan juga dapat menumbuhkan komitmen karyawan, aturan main yang dimaksud adalah (SWA, 2002 : 38) :
 - Konsisten dalam bersikap agar tidak menimbulkan keragu-raguan atau kebingungan.
 - Konsekuen dalam bertindak agar sedapat mungkin tercapai satu kata dan perbuatan.
 - Tidak berbuat semua sendiri, misalnya melanggar aturan, sedangkan di sisi lain meminta karyawan menaati peraturan itu.
 - Tidak pilih kasih dalam memperlakukan anak buah.
 - Bersikap tegas dan tidak *mencla-mencle*.
 - Tidak menyalahgunakan jabatan.
 - Mendengarkan pendapat orang lain, tidak ingin menang sendiri.
 - Memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada anak buah untuk mengembangkan inisiatif dan kemampuan secara optimal.
 - Bersikap terbuka dan transparan.
 - Membuka saluran komunikasi dua arah agar anak buah memahami sasaran yang dituju, dan sebaliknya memberikan masukan dalam mencapai sasaran perusahaan.
 - Dalam keadaan darurat tidak mencari selamat sendiri.
12. Menurut Amstrong (1999:102), komitmen karyawan dapat diciptakan melalui berbagai cara yaitu :
 - Komunikasi, yaitu karyawan dapat mengerti mengenai semua informasi yang mereka butuhkan yang pada akhirnya akan mendukung sikap kerja mereka dan akan menumbuhkan komitmen dalam diri mereka.
 - Pendidikan, yaitu sebuah program yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman pada karyawan,

sehingga pada akhirnya dapat melancarkan kerja mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pendidikan akan berpengaruh pada perilaku dan perubahan sikap yang positif.

- Membangun rasa memiliki (*ownership*), yaitu rasa sebagai bagian dari perusahaan akan meningkat bila terdapat rasa memiliki di antara para karyawan. Rasa memiliki di sini tidak hanya dalam artian pemilikan saham, tapi juga dalam artian bahwa karyawan diakui atau diterima oleh manajemen sebagai kunci penting dari perusahaan.
- Membangun rasa mencintai pekerjaan. Yaitu, rasa kecintaan terhadap pekerjaan dapat diciptakan dari adanya kualitas kepemimpinan yang baik, rasa tanggung jawab yang tinggi. Komitmen karyawan akan meningkat bila pemimpin selalu memberi perhatian pada karyawan, misalnya dengan mendelegasikan tanggung jawab dan memberi kesempatan pada karyawan untuk menggunakan kemampuan dan keahlian mereka dengan baik.
- Pemberian imbalan. Yaitu, tidak dapat dipungkiri bahwa imbalan (hadiah) merupakan faktor penting dalam membangun komitmen karyawan terhadap perusahaan. Semakin besar imbalan yang diperoleh karyawan selama ia bekerja maka tingkat komitmennya terhadap perusahaan juga akan semakin kuat.

Beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan terhadap perusahaan tempat kerja menurut Noor Rahmani (1999:25), yaitu sebagai berikut:

1. Karakteristik pribadi, yaitu karakteristik pribadi dari seorang karyawan yang mempengaruhi komitmen mereka terhadap perusahaan meliputi: umur, kemampuan karyawan, gaji, dan penerimaan karyawan terhadap nilai dan tujuan perusahaan. Umur berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan karena karyawan yang telah lama bekerja, misalnya karyawan senior akan memiliki komitmen yang lebih tinggi karena mereka telah memiliki pengalaman, kepuasan kerja, dan mereka memiliki posisi yang baik di perusahaan. Kemampuan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmennya terhadap perusahaan. Semakin besar kemampuan karyawan maka semakin besar kesempatan untuk berkembang dan maju maka semakin besar komitmen karyawan. Gaji juga memiliki hubungan yang positif terhadap komitmen karyawan, semakin besar gaji yang diterima oleh seorang karyawan maka komitmennya terhadap perusahaan tempat ia bekerja akan

semakin besar. Komitmen karyawan akan meningkat bila karyawan menerima nilai dan tujuan perusahaan. Hubungan yang positif akan terjadi bila terdapat hubungan yang baik antara pencapaian nilai dan tujuan organisasi dengan penerimaan individu.

2. Karakteristik kerja. Yaitu karakteristik kerja meliputi tingginya jabatan dan tantangan kerja. Kedua faktor tersebut sangat berhubungan dengan komitmen karyawan. Semakin tinggi jabatan seorang karyawan dan semakin besar tantangan kerja maka komitmen karyawan semakin kuat.
3. Hubungan antara atasan dan bawahan, yaitu komunikasi antara atasan dan bawahan yang berjalan baik serta sifat kepemimpinan yang baik akan menghasilkan hubungan yang positif pada komitmen karyawan (bawahan) terhadap perusahaan.
4. Karakteristik perusahaan, yaitu karakteristik perusahaan meliputi ukuran perusahaan. Karakteristik perusahaan terdapat dua macam hubungan dalam komitmen karyawan. Hubungan negatif terjadi bila ada pandangan bahwa semakin besar perusahaan maka perusahaan akan bersifat impersonal sehingga komitmen karyawan semakin rendah. Hubungan yang positif terjadi bila ada pandangan bahwa semakin besar perusahaan maka akan tersedia kesempatan promosi yang semakin banyak sehingga akan meningkatkan komitmen karyawan.

Penyebab tak terjadi kesepakatan komitmen antara perusahaan dan karyawan menurut Iwan Prajogi adalah (SWA, 2002:51) perusahaan gagal mengidentifikasi faktor krusial yang dapat mempengaruhi tingkat *engagement* karyawan (tingkat keterlibatan atau komitmen intelektual dan emosional karyawan terhadap perusahaan atau organisasinya), tidak adanya mekanisme jelas dalam mengkomunikasikan arah dan tujuan perusahaan, dan tidak adanya sistem yang jelas soal pengaturan imbal jasa, antara lain : gaji, atas apa yang telah diraih karyawan. Untuk membangun komitmen karyawan menurut Arvan Pardyansyah (SWA, 2002:51) agar perusahaan memahami karakteristik karyawan dan mengetahui kebutuhan mereka.

Beberapa aspek yang mendorong karyawan berkomitmen tinggi, Arvan Pardyansyah, yaitu: *trust* (kepercayaan) terhadap manajemen dan menumbuhkan *sense of ownership* (SWA, 2002:36). Karyawan yang tidak punya kepercayaan kepada manajemen, kecil kemungkinan mereka punya komitmen tinggi. Berbeda dengan jika ada kepercayaan, mereka tidak akan terpancing oleh isu-isu tak sedap di perusahaan dan tidak mudah di provokasi untuk mogok atau demo (SWA, 2002:36). CEO juga harus mempercayai karyawannya dengan memberikan *empowerment* (pemberdayaan). Namun

jangan sekali-kali mengartikan pemberdayaan dengan hanya pemberian tugas. *Empowerment* tidak hanya pemberian tugas, melainkan juga kewenangan (*authority*) (SWA, 2002:38).

Sense of ownership akan tumbuh apabila manajemen melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Tetapi banyak kasus karyawan disarankan hanya untuk bekerja saja, dengan kata lain karyawan hanya dijadikan robot. Kondisi seperti ini jangan harap komitmen karyawan tumbuh, kenyataan seperti itu hanya akan melahirkan orang-orang yang hanya bisa berpikir, tapi tidak bisa bekerja. Di sisi lain, karyawan hanya bekerja, tapi tidak bisa berpikir (SWA, 2002:36).

Menurut Taufik Hidayat dan Henni T. Soelaeman, komitmen tidak akan tercipta kalau tidak ada kepercayaan (*trust*) antara manajemen dan karyawan. Komitmen j tidak akan tercapai, kalau manajemen tidak memahami apa keinginan karyawan, termasuk keinginan dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Untuk menciptakan komitmen dan kepercayaan, tentu memerlukan komunikasi yang baik, karena karyawan dan manajemen harus mau duduk bersama, saling menyelaraskan paradigma masing-masing. Dalam hal ini kemampuan saling mendengarkan kunci utamanya (SWA, 2002: 51).

Pengertian kepercayaan (*trust*) karyawan secara umum berarti rasa aman dan terjamin yang dirasakan oleh karyawan terhadap keberadaannya dalam suatu perusahaan. Kepercayaan karyawan akan berdampak pada lingkungan kerja yang baik di mana karyawan merasa puas pada pekerjaan mereka dan biasanya mereka akan lebih produktif (Higgins, 1982:371). Reaksi kecil dari manajer yang menunjukkan bahwa manajer menaruh kepercayaan kepada karyawan dapat mendorongnya bekerja lebih baik, lebih percaya diri, dan lebih semangat. Sebaliknya, apabila karyawan merasa tidak dipercayai, mereka akan kehilangan kepercayaan diri, semakin tidak berprestasi atau akan mencari tempat kerja lain yang sekiranya bisa memberikan kepercayaan kepadanya (Barb Wingfield dan Janice Berry, 2002: 27). Workforce (2002:28) menyebutkan langkah-langkah yang perlu dilakukan oleh perusahaan membangun kepercayaan pada karyawan.

3. METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Desain penelitian adalah model kuantitatif dan kualitatif, mengacu Creswell (1994: 177). Model kuantitatif-kualitatif ini menggunakan *dominant - less dominant design*, dengan pendekatan kuantitatif sebagai pendekatan utama (*quantitative dominant*) dan pendekatan kualitatif sebagai pendekatan pendukung (*qualitative - less dominant*). Pendekatan kualitatif berposisi *less*

dominant karena hanya digunakan uraian spesifik berupa wawancara mendalam guna menangkap makna citra, *trust*, *sense of ownership*, komitmen, serta eksplanasi kualitatif. Pendekatan kuantitatif didukung pendekatan kualitatif, dibenarkan secara metodologis (Cresswell, 1994; Brannen, 1997).

Pendekatan kuantitatif sebagai pendekatan *dominant* karena penelitian ini menjaga objektifitas pengujian hipotesis. Pendekatan kuantitatif dilakukan secara deskriptif dengan survei (Nazir, 1985; Koentjaraningrat, 1986; Kerlinger, 1986; Faisal, 1992), yaitu suatu metode tabulasikan objek penelitian. Operasionalisasi variabel diperlukan untuk mendukung indikator variabel (Balch, 1974; Kerlinger, 1986). Ciri atau indikator variabel itu ditunjukkan oleh keragam nilai data untuk uji hipotesisnya dengan secara statistik.

3.2. Variabel dan Indikator

Operasionalisasi variabel penelitian ialah penjabaran indikator variabel-variabel penelitian ini. Caranya dengan menjelaskan terlebih dahulu definisi konkret setiap variabel sebagai berikut:

1. *Trust* adalah kepercayaan oleh dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa terhadap keberadaannya dalam suatu perguruan tinggi, sehingga tercipta rasa aman dan terjamin dalam pekerjaan.
2. *Sense of Ownership* adalah keterlibatan dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa yang terarah sehingga menjadi bagian dari kultur organisasi dengan menghindari perilaku yang disfungsional sehingga akan bekerja secara lebih produktif.
3. Komitmen adalah identifikasi dari kekuatan relatif seorang individu dalam keikutsertaannya pada perguruan tinggi.
4. Citra adalah serangkaian pengetahuan, pengalaman, dan penilaian yang diorganisasikan dalam sebuah kognisi manusia terhadap perguruan tinggi.

Operasionalisasi variabel, menghaslkan rincian, dimensi, dan indikator variabel penelitian sebagai Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Rincian Variabel, Dimensi, dan Indikator Penelitian

NO.	VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR
1.	<i>Trust</i>	1. Berkomunikasi secara terbuka	1. Informasi 2. Merata 3. Saluran
		2. Menegakkan disiplin	4. Sepihak 5. Teguran

NO.	VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR
			6. Moral/etika 7. Integritas 8. Sanksi
2.	<i>Sense of Ownership</i>	3. Budaya organisasi	9. Saling membantu 10. Kenyamanan 11. Semangat
		4. Partisipasi	12. Mengikutsertakan 13. Menjelaskan 14. Tanggapan 15. Meminta informasi
3.	Komitmen	5. Sikap dosen / tenaga kependidikan / mahasiswa terhadap perguruan tinggi	16. Bagian dari keluarga 17. Mencurahkan diri 18. Kewajiban 19. Keterikatan 20. Sulit meninggalkan 21. Kesetiaan 22. Bangga 23. Tidak mempunyai pilihan 24. Bagian dari masalah
		6. Sikap dosen / tenaga kependidikan / mahasiswa terhadap pekerjaan	25. Tetap 26. Di luar batas kewajiban 27. Rekomendasi 28. Termotivasi
4.	Citra	7. Pengetahuan	29. Wahana strategis 30. Belajar demi kemajuan 31. Dinilai mahasiswa 32. Dinilai masyarakat 33. Dinilai calon mahasiswa 34. Hati nurani
		8. Perasaan	35. Puas 36. Memprihatinkan kondisi 37. Kiprah 38. Cara berpakaian 39. Lingkungan kampus
		9. Penilaian	40. Metode pengajaran 41. Jasa penelitian 42. Jasa pengabdian kepada masyarakat 43. Jasa administrasi 44. Jasa ekstrakurikuler 45. Kejujuran 46. Keadilan 47. Keterbukaan 48. Pelayanan 49. Pertanggungjawaban

Pengumpulan data secara survei kepada dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa dengan menggunakan kuesioner tertutup (Balch, 1974; Kerlinger, 1986). Data kualitatif dikumpulkan dengan kuesioner terbuka guna mendukung, memperjelas, citra perguruan tinggi.

3.3. PENENTUAN SAMPEL PENELITIAN

Pengumpulan data kuantitatif menggunakan *Disproportional Clustered Sampling* (Cochran, 1977; Kerlinger, 1986). Teknik penarikan sampel responden penelitian ditempuh prosedur sebagai berikut:

1. Untuk strata dosen diambil 10 sampel secara acak.
2. Untuk strata tenaga kependidikan diambil 10 sampel secara acak.
3. Untuk strata mahasiswa diambil 10 sampel secara acak dari populasi mahasiswa \geq semester enam.

Pengumpulan data kualitatif, didasarkan pada informasi awal dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa. Responden yang telah diwawancarai ditanyakan tentang citra, *trust*, *sense of ownership*, dan komitmen hingga data yang terkumpul mencapai tingkat kecukupan. Melalui proses ini diputuskan bahwa ada responden yang harus diwawancarai berulang, karena potensial mengungkap banyak hal, ada juga informan yang hanya diwawancarai satu kali, karena dianggap cukup untuk kebutuhan data.

3.4. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

3.4.1. Penggunaan Kuesioner

Pendekatan kuantitatif, menggunakan kuesioner tertutup dengan kisaran jawaban skor mulai dari angka satu (untuk jawaban yang dianggap paling rendah /kecil) sampai dengan angka lima (untuk jawaban yang dianggap paling bagus/besar) terhadap *trust*, *sense of ownership*, komitmen, dan citra perguruan tinggi. Kuesioner digunakan untuk mengajukan pertanyaan kepada setiap responden berdasar pada butir pertanyaan dalam kuesioner. Pengisian kuesioner dilakukan oleh enumerator.

3.4.2. Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam (*in-depth interview*) dilakukan melalui sejumlah pertemuan dengan responden yang di dalamnya berlangsung tanya-jawab dan pembicaraan akrab mengenai berbagai aspek *trust*, *sense of ownership*, komitmen, dan citra perguruan tinggi. Sebagian wawancara melibatkan tanya-jawab peneliti berlangsung dalam situasi wawancara dalam bahasa Indonesia.

Fokus wawancara mendalam meliputi (a) penggambaran umum proses *trust, sense of ownership*, komitmen, dan citra perguruan tinggi yang terjadi, dan (b) penggambaran mendalam tentang *trust, sense of ownership*, komitmen, dan citra perguruan tinggi yang di dalamnya informan terlibat. Data hasil wawancara yang mendalam, direkam dalam pita kaset, dan dicatat secara ringkas pada buku catatan lapangan, yang pada malam harinya dikembangkan dalam catatan yang lebih lengkap dengan merangkum hasil wawancara mendalam. Pada catatan juga dituliskan analisis dan refleksi peneliti serta kesimpulan sementara yang mengarahkan wawancara.

3.5. METODE ANALISIS

3.5.1. Rancangan Analisis Kuantitatif

3.5.1.1. Analisis Deskriptif

Data kuantitatif yang terkumpul digunakan untuk membahas rata-rata skor dan persentase aspek *trust, sense of ownership*, komitmen, dan citra perguruan tinggi. Data tersebut dianalisis untuk menampilkan rata-rata skor dan persentase yang menunjukkan tanggapan dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa mengenai *trust, sense of ownership*, komitmen, dan citra perguruan tinggi. Fenomena *trust, sense of ownership*, dan komitmen dianalisis secara kuantitatif karena menjelaskan substansi citra perguruan tinggi. Hasil analisis data diskriptif ditabulasi pada tabel kerja (*working table*) dengan unit analisis dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa. Rata-rata tampak pada *main table* (Balch, 1974; Kerlinger, 1986; Rusidi, 1992).

3.5.1.2. Rancangan Uji Hipotesis

Hipotesis 1 diuji dengan analisis regresi linier berganda menggunakan program SPSS 14.0 (Hair, *et.al*, 1992; Muller, 1996; Arbuckle, 1997). Data yang semula ordinal ditransformasikan melalui *Method of Successive Interval* sehingga menjadi data interval, agar bisa dilakukan operasi aritmetika. Analisis regresi linear berganda yang digunakan untuk menguji hipotesis dengan taraf signifikansi (*alpha*) 5%. Persamaan regresi hasil analisis regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e$$

Keterangan:

Y = Citra (Skor)

a = Intersep

$b_1 - b_3$ = Koefisien regresi

- x₁ = *Trust* (Skor)
- x₂ = *Sense of Ownership* (Skor)
- x₃ = *Komitmen* (Skor)
- e = *Error*

Pengujian model dilakukan dengan cara menghitung koefisien determinasi (R²). Koefisien determinasi menunjukkan pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen. Besarnya koefisien determinasi adalah 0 sampai dengan 1 (Algifari, 1996). Bila nilai koefisien determinasi semakin mendekati nol, artinya semakin kecil pengaruh semua variabel independen terhadap nilai variabel dependen. Dan bila nilai koefisien determinasi mendekati satu, maka semakin besar pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen. Model dianggap baik jika koefisien determinasinya mendekati satu.

Nilai R dapat dihitung berdasarkan rumus:

$$R^2 = \frac{ESS}{TSS}$$

Keterangan :

R² = Koefisien determinasi

ESS = *Explained Sum Of Square*

TSS = *Total Sum Of Square*

Pengujian parameter dalam model perilaku konsumen digunakan uji F dan uji t.

a. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Pengujian ini menggunakan hipotesis nol (Ho) dan hipotesis alternatif (Ha) sebagai berikut:

Ho : b_i = 0

Ha : salah satu b_i ≠ 0

$$F_{hitung} = \frac{ESS/(k-1)}{RSS/(n-k)}$$

Keterangan :

k = Jumlah variabel Independen

n = Jumlah sampel

RSS = *Residual of Square* (jumlah kuadrat sisa)

ESS = *Explained Sum of Square* (jumlah kuadrat total)

$F_{\text{tabel}} = F \{ \alpha/2 (k - 1 ; n - k) \}$

Kriteria pengujian hipotesis :

Ho ditolak jika $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$ yang artinya variabel independen secara keseluruhan tidak berpengaruh nyata terhadap variabel dependen.

Ha diterima jika $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ yang artinya variabel independen secara keseluruhan berpengaruh nyata terhadap variabel dependen.

b. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh setiap variabel independen terhadap dependen.

$$t_{\text{hitung}} = \frac{b_i}{Sb_i}$$

Keterangan :

b_i = Koefisien regresi

Sb_i = Standar error koefisien regresi

Hipotesis yang digunakan :

$H_0 = b_i = 0$

$H_a = b_i \neq 0$

Kriteria pengujian :

Ho ditolak jika $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ yang artinya tidak ada pengaruh nyata dari variabel independen yang bersangkutan terhadap variabel dependen.

Ha diterima jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ yang artinya ada pengaruh nyata dari variabel independen yang bersangkutan terhadap variabel dependen.

3.5.2. *Rancangan Analisis Kualitatif*

Analisis data kualitatif adalah analisis berdasarkan kata-kata yang disusun ke dalam bentuk teks yang diperluas (Miles dan Huberman, 1992 : 16). Dalam penelitian ini, data hasil wawancara ditulis dalam suatu catatan lapangan yang terinci, yang dianalisis secara kualitatif.

Analisis data kualitatif menggunakan metode induktif. Penyusunan abstraksi berdasarkan data yang terkumpul dan dikelompokkan, sehingga membantu dan mendukung dalam mempertajam analisis keterkaitan

kemitraan dengan pemberdayaan. Analisis data dimulai sejak pengumpulan data dan dilakukan lebih intensif setelah pulang dari lapangan. Seluruh data yang tersedia ditelaah, direduksi kemudian diabstraksikan sehingga terbentuk satuan informasi. Satuan informasi ditafsirkan menjadi kesimpulan.

3.5.3. Lokasi Penelitian

Faktor kontekstual, lokasi penelitian dilakukan di kampus Tambakbayan dan Condongcatur UPN “Veteran” Yogyakarta.

3.6. JADWAL KEGIATAN

Penelitian lapangan dilakukan selama 12 bulan, antara Januari 2004 sampai Desember 2004. Dua bulan pertama dialokasikan masing-masing dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa dengan kegiatan utama wawancara menggunakan kuesioner dan wawancara mendalam. Pendekatan terhadap sumber-sumber informasi, identifikasi, dan membina hubungan dengan responden. Satu bulan kedua digunakan untuk lanjutan wawancara dengan kuesioner, wawancara mendalam, dan memulai observasi berperan-serta, yang dialokasikan masing-masing dosen/tenaga kependidikan/ mahasiswa. Satu bulan terakhir, wawancara mendalam dilanjutkan pada responden tertentu, terutama untuk mengungkap *trust*, *sense of ownership*, komitmen, dan citra perguruan tinggi.

Persiapan penelitian berlangsung kurang-lebih dua bulan, mencakup kegiatan kajian pustaka, penyusunan usulan penelitian, studi pendahuluan, seminar, perbaikan usulan penelitian, penyusunan dan perbanyak kuesioner, serta penyelesaian perizinan.

4. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Pengujian Hipotesisi

Hipotesis pertama yang berbunyi: “Variabel-variabel *trust*, *sense of ownership*, dan komitmen dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa berpengaruh terhadap citra UPN “Veteran” Yogyakarta sebagai sebuah perguruan tinggi”, hasil analisis regresi linier berganda, diperoleh persamaan sebagai berikut :

$$Y = 87,460 - 0,438X_1 - 0,145X_2 + 0,142X_3$$

Untuk lengkapnya bisa dilihat pada Tabel 2 hasil analisis Regresi Linier Berganda pengaruh *trust*, *sense of ownership*, dan komitmen terhadap citra sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Pengaruh Trust, Sense of Ownership, Komitmen terhadap Citra

No.	Variabel	Koefisien Regresi	t	Sig.
1	(Constant)	87,460		
2	<i>Trust</i>	-,438	-1,506	,144
3	<i>Sense of Ownership</i>	-,145	-,458	,651
4	Komitmen	,142	,0635	,0531

Variabel bebas: CITRA

Trust dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa, memberi arti bahwa setiap *trust* ditambah satu persen maka citra UPN “Veteran” Yogyakarta sebagai perguruan tinggi, menurun sebesar 43,8%. Demikian juga untuk *sense of ownership* dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa, memberi arti bahwa setiap *sense of ownership* ditambah satu persen maka citra UPN “Veteran” Yogyakarta sebagai perguruan tinggi, menurun sebesar 14,5%. Hanya komitmen dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa yang menggembirakan, yaitu setiap komitmen ditambah satu persen maka citra UPN “Veteran” Yogyakarta sebagai perguruan tinggi, meningkat sebesar 14,2%. Dari tiga variabel independen, dua variabel yaitu *trust* dan *sense of ownership* tidak berpengaruh terhadap citra UPN “Veteran” Yogyakarta. Hanya satu variabel komitmen yang berpengaruh terhadap citra UPN “Veteran” Yogyakarta. Dengan demikian hipotesis pertama ditolak.

4.1.1 Koefisien Determinasi R Square

Uji koefisien determinasi R Square (R^2) dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Koefisien determinasi merupakan jumlah kuadrat dari nilai r (korelasi regresi berganda). Nilai koefisien determinasi berkisar antara 0 – 1, semakin mendekati nol maka besarnya berpengaruh terhadap variabel dependen makin kecil, dan sebaliknya semakin mendekati nilai satu maka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen makin besar. Dari nilai R^2 tersebut maka dapat diketahui bahwa pengaruh variabel *Trust*, *Sense of Ownership*, Komitmen terhadap Citra adalah sebesar 10,4% sedangkan sisanya yaitu 89,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang digunakan dalam penelitian.

4.1.2 Uji F

Tabel 2 uji F menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} yang dihasilkan adalah sebesar 1,004 dengan F_{tabel} sebesar 1,002 dan nilai signifikan sebesar 0,407.

Jadi $F_{hitung} > F_{tabel}$. Artinya secara simultan (bersama-sama) variabel *Trust*, *Sense of Ownership*, Komitmen berpengaruh terhadap Citra.

4.1.3 Uji t

4.1.3.1. Trust

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai uji t yang dihasilkan dari analisis regresi sebesar $-1,506$ dan nilai signifikan $0,144$. Jadi $t_{hitung} < t_{tabel}$. Dengan $sig > \alpha_{(0,05)}$. Artinya secara parsial variabel trust tidak signifikan terhadap citra UPN “Veteran” Yoakarta sebagai perguruan tinggi.

4.1.3.2. Sense of Ownership

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai uji t yang dihasilkan dari analisis regresi sebesar $-0,458$ dan nilai signifikan $0,651$. Jadi $t_{hitung} < t_{tabel}$. Dengan $sig > \alpha_{(0,05)}$. Artinya secara parsial variabel *sense of ownership* tidak signifikan berpengaruh terhadap citra UPN “Veteran” Yoakarta sebagai perguruan tinggi.

4.1.3.3. Komitmen

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai uji t yang dihasilkan dari analisis regresi sebesar $0,635$ dan nilai signifikan $0,531$. Jadi $t_{hitung} < t_{tabel}$. Dengan $sig \leq \alpha_{(0,05)}$. Artinya secara parsial variabel komitmen tidak signifikan berpengaruh terhadap citra UPN “Veteran” Yoakarta sebagai perguruan tinggi.

4.2. Pengujian Hipotesis ke dua

Hipotesis kedua yang berbunyi: “Masing-masing dimensi dalam variabel *trust*, *sense of ownership*, dan komitmen dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa, serta citra UPN “Veteran” Yogyakarta sebagai sebuah perguruan tinggi, memberikan persentase yang berbeda-beda”, maka untuk menganalisisnya perlu diperhatikan tabel berikut :

Tabel 3. Persentase masing-masing Dimensi pada Variabel Penelitian

KETERANGAN	TRUST		SENSE OF OWNERSHIP		KOMITMEN		CITRA		
	BERKOMUNIKASI SECARA TERBUKA	MENEGAKKAN DISIPLIN	BUDAA ORGANISASI	PARTISIPASI	SIKAP DOSEN / TENAGA KEPENDIDIKAN / MAHASISWA THD / PT/	SIKAP DOSEN / TENAGA KEPENDIDIKAN / MAHASISWA THD PEK.	PENGETAHUAN	PERASAAN	PENILAIAN
JUMLAH SKOR	296	496	300	392	858	411	617	525	1016
RATA-RATA SKOR	9,9	16,5	10,0	13,1	28,6	13,7	20,6	17,5	33,9
SKOR TERTINGGI	13	20	13	15	34	17	25	21	38
SKOR TERENDAH	7	14	7	10	23	11	18	14	29
SKOR HARAPAN	15	25	15	20	45	20	30	25	50
% SKOR RATA ² THD SKOR HARAPAN	65,78	66,13	66,67	65,33	63,56	68,50	68,56	70,00	67,73

Dimensi berkomunikasi secara terbuka hanya memberikan kontribusi sebesar 65,78% terhadap variabel *trust*, dan dimensi menegakkan disiplin memberikan kontribusi sebesar 66,15% terhadap variabel *trust*. Artinya persentase dimensi menegakkan disiplin lebih rendah daripada dimensi berkomunikasi secara terbuka.

Dimensi budaya organisasi hanya memberikan kontribusi sebesar 66,67% terhadap variabel *sense of ownership*, dan dimensi partisipasi memberikan kontribusi sebesar 66,33% terhadap variabel *sense of ownership*. Artinya persentase dimensi partisipasi lebih rendah daripada dimensi budaya organisasi.

Dimensi sikap dosen/tenaga kependidikan/ mahasiswa terhadap perguruan tinggi hanya memberikan kontribusi sebesar 63,56% terhadap variabel komitmen, dan dimensi sikap dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa terhadap pekerjaan memberikan kontribusi sebesar 68,50% terhadap variabel komitmen. Artinya persentase dimensi sikap dosen/tenaga kependidikan/ mahasiswa terhadap perguruan tinggi lebih rendah daripada dimensi sikap dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa terhadap pekerjaan.

Dimensi pengetahuan hanya memberikan kontribusi sebesar 68,56% terhadap variabel citra perguruan tinggi, dimensi perasaan memberikan kontribusi sebesar 70,00% terhadap variabel komitmen, dan dimensi penilaian memberikan kontribusi sebesar 67,73% terhadap variabel komitmen. Artinya persentase dimensi penilaian lebih rendah daripada dimensi pengetahuan dan perasaan.

Dimensi secara keseluruhan, maka dimensi sikap dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa terhadap perguruan tinggi hanya memberikan kontribusi sebesar 63,56% terhadap variabel komitmen, merupakan persentase kontribusi yang paling rendah dari semua dimensi. Sedangkan dimensi perasaan memberikan kontribusi sebesar 70,00% terhadap variabel komitmen, merupakan persentase terbesar dari seluruh dimensi yang ada. Dengan demikian, hipotesis kedua diterima karena seluruh dimensi memberikan persentase yang berbeda-beda terhadap variabelnya masing-masing.

4.3. Pembahasan

Secara teoretis, citra didukung oleh variabel-variabel: *trust*, *sense of ownership*, dan komitmen. Citra perguruan tinggi UPN “Veteran” Yogyakarta harus didukung oleh adanya kepercayaan (*trust*) pemangku kepentingan, perasaan memiliki (*sense of ownership*) UPN “Veteran” Yogyakarta, dan komitmen dosen /tenaga kependidikan /mahasiswa. Sayangnya, justru *trust* dan *sense of ownership* dosen/tenaga kependidikan /mahasiswa berkebalikan. Artinya, kedua variabel tersebut tidak mendukung terhadap citra UPN “Veteran” sebagai perguruan tinggi. Temuan ini mengagetkan. Jika kepercayaan dan rasa memiliki dosen/tenaga kependidikan /mahasiswa sedemikian rendah terhadap UPN “Veteran” Yogyakarta, maka menjadi pertanyaan, bagaimana sebenarnya “sosok” institusi UPN “Veteran” Yogyakarta?

Kita perlu melihat dalam variabel *trust* yang mendukung yaitu indikator apakah manajemen perguruan tinggi menindaklanjuti informasi dengan tindakan konkret/hasil rapat segera ditindaklanjuti; apakah penyebaran informasi dilakukan secara merata kepada seluruh dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa; apakah manajemen perguruan tinggi memberikan suatu sarana bagi dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa untuk memperoleh informasi dari Yayasan/BP/Pimpinan dan memberikan tanggapan; apakah aturan yang dibuat/disepakati untuk peningkatan mutu perguruan tinggi dilakukan dosen/tenaga kependidikan/ mahasiswa secara sepihak dan terbatas dan tidak berlaku umum; apakah dosen/ tenaga

kependidikan /mahasiswa saling memberikan teguran terhadap pengelolaan perguruan tinggi, disertai dengan saran tentang bagaimana seharusnya berbuat demi kemajuan perguruan tinggi; apakah selama ini pelanggaran terhadap moral dan etika yang dilakukan oleh dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa berpengaruh pada karier yang bersangkutan; apakah selama ini dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa yang tidak mempunyai integritas tinggi akan diperingatkan/dikenai sanksi; dan apakah dosen/ tenaga kependidikan/ mahasiswa yang membocorkan rahasia perguruan tinggi dikenai sanksi yang tegas.

Kita perlu melihat dalam variabel *sense of ownership* yang mendukung yaitu indikator apakah antardosen/tenaga kependidikan/mahasiswa saling berinteraksi dalam mengerjakan tugasnya dan saling membantu untuk tumbuh dan berkembangnya perguruan tinggi; apakah antardosen/ tenaga kependidikan/mahasiswa saling berinteraksi demi terciptanya keamanan dan kenyamanan kerja; apakah antar dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa mengerjakan tugasnya dengan semangat demi masa depan mahasiswa (perguruan tinggi); apakah manajemen perguruan tinggi mengikutsertakan dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa secara langsung dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan; apakah manajemen perguruan tinggi menjelaskan maksud tujuan perencanaan dan keputusan yang dikeluarkan; apakah manajemen perguruan tinggi meminta tanggapan dan saran dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa tentang perencanaan dan keputusan yang dilakukan; dan apakah manajemen meminta informasi tentang segala sesuatu kepada dosen/ tenaga kependidikan/mahasiswa dalam usaha membuat perencanaan dan keputusan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa hanya komitmen dosen dan tenaga kependidikan serta mahasiswa yang mendukung citra UPN “Veteran” sebagai perguruan tinggi. Artinya, indikator dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa merasa “bagian dari keluarga” di perguruan tinggi ini; dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa telah mencurahkan diri saya untuk perguruan tinggi ini sehingga akan menjadi berat bagi saya jika harus pindah ke perguruan tinggi lain; dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa merasakan sebagai suatu kewajiban untuk tetap bekerja di perguruan tinggi ini; dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa memiliki keterikatan pribadi yang kuat terhadap perguruan tinggi ini; dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa merasa sulit untuk meninggalkan perguruan tinggi ini walaupun menginginkannya; dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa menganggap selayaknya perguruan tinggi ini mendapatkan pengabdian kesetiaan dari dirinya; dosen/tenaga

kependidikan/mahasiswa bangga bekerja untuk perguruan tinggi ini; dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa tidak mempunyai pilihan yang cukup untuk berpikir meninggalkan perguruan tinggi ini; dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa menganggap bila perguruan tinggi ini mempunyai masalah, dianggapnya sebagai masalah mereka juga; dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa berencana untuk tetap bekerja di perguruan tinggi ini di masa saat ini dan mendatang; dosen/tenaga kependidikan/ mahasiswa juga mengatakan bahwa di UPN “Veteran” Yogyakarta sering melakukan hal-hal yang “di luar atau melampaui batas-batas kewajiban pekerjaan”; dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa dengan senang hati akan merekomendasikan perguruan tinggi ini sebagai tempat yang baik untuk bekerja; dan dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa merasa sangat termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

Dengan demikian tidak heran citra UPN “Veteran” Yogyakarta sebagai perguruan tinggi didukung oleh indikator-indikator bahwa dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa menganggap bahwa UPN “Veteran” Yogyakarta merupakan wahana strategis sebagai model pengelolaan mutu perguruan tinggi; dosen/tenaga kependidikan sadar untuk selalu belajar demi kemajuan dan mutu layanan kepada mahasiswa; dosen/tenaga kependidikan menyadari bahwa perilaku para dosen/tenaga kependidikan akan dinilai oleh mahasiswa; dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa menyadari bahwa perilaku para dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa akan dinilai oleh masyarakat luas (instansi); dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa menyadari bahwa perilaku para dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa akan dinilai oleh calon mahasiswa; perilaku dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa memang muncul dari hati nuraninya; dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa merasa puas dengan mutu pengelolaan perguruan tinggi ini; dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa termasuk orang yang memperhatikan terhadap kondisi perguruan tinggi ini; dosen/tenaga kependidikan/ mahasiswa sebagai *civitas* akademika perguruan tinggi ini, merasa senang terhadap kiprah UPN “Veteran” Yogyakarta; dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa menunjukkan ketidaksetujuannya dengan pakaian yang baru mode saat ini biarpun melanggar moral dan etika; dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa menyukai lingkungan kampus yang ada saat ini; dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa merasa senang dengan metode pengajaran saat ini; dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa merasa memberikan jasa penelitian yang menyenangkan; dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa merasa memberikan jasa pengabdian kepada masyarakat yang menyenangkan; dosen/tenaga

kependidikan/mahasiswa merasa memberikan jasa administrasi yang menyenangkan; merasa memberikan jasa ekstrakurukuler yang menyenangkan; dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa merasa bahwa kejujuran dijunjung tinggi oleh antar dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa; dosen/tenaga kependidikan/ mahasiswa merasa sudah adanya keadilan yang menyenangkan antar dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa; dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa merasa mampu berkomunikasi secara terbuka antar dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa; dosen/tenaga kependidikan merasa memberikan pelayanan yang menyenangkan kepada mahasiswa; dan dosen/tenaga kependidikan merasa memberikan pertanggungjawaban yang optimal terhadap keberhasilan mahasiswa.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

- a. Variabel yang berpengaruh terhadap citra UPN “Veteran” sebagai perguruan tinggi adalah komitmen dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa.
- b. Variabel yang tidak berpengaruh terhadap citra UPN “Veteran” sebagai perguruan tinggi adalah *trust* dan *sense of ownership* dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa.
- c. Dimensi sikap dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa terhadap perguruan tinggi hanya memberikan persentase kontribusi yang paling rendah sebesar 63,56% terhadap variabel komitmen.
- d. Dimensi perasaan memberikan kontribusi persentase terbesar sebesar 70,00% terhadap variabel komitmen.

5.2 Saran

- a. Komitmen dosen/tenaga kependidikan/mahasiswa masih perlu ditingkatkan agar semakin meningkat.
- b. Perlu perlakuan reorientasi dan restrukturisasi terhadap seluruh aturan dan kegiatan di UPN “Veteran” Yogyakarta agar *trust* dan *sense of ownership* dosen/tenaga kependidikan/ mahasiswa meningkat menjadi positif.

DAFTAR PUSTAKA

- Balch, George. 1974. "Multiple Indicators in Survey Research: The Concept Sense of Political Efficacy", dalam *Political Methodology*, Vol. 1.
- Boulding, Kenneth E. 1961. *The Image*. Ann Arbor Paperbacks, Canada.
- Brannen, Julia. 1997. *Memadu Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Cochran, William G. 1977. *Sampling Techniques*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Creswell, John W. 1994. *Research Design Qualitative and Quantitative Approach*. Sage Publication, California.
- Faisal, Sanapiah. 1992. *Format-format Penelitian Sosial, Dasar-dasar dan Aplikasi*. Penerbit Rajawali Press, Jakarta.
- Fukuyama, Francis. 2002. *Trust: Kebajikan Sosial dan Penciptaan Kemakmuran*. CV Qalam, Yogyakarta.
- Hair, Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black. 1992. *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall International, Inc., New Jersey.
- Kerlinger, Fred N. 1986. *Foundation of Behavior Research*. Third Edition. Holt, Rinehart, and Winston, Inc. New York.
- Koentjaraningrat. 1986. *Metode-metode Penelitian Masyarakat*. Penerbit PT Gramedia, Jakarta.
- Miles, M.B. dan A.M. Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-metode Baru*. UI-Press, Jakarta.
- Muller, R.O. 1996. *Basic Principles of Structural Equation Modelling: An Introduction to Lisrel and EQS*. Springer, New York.
- Nazir, Moh. 1985. *Metode Penelitian*. Penerbit PT Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Salancik, GR dan Prefer, 1997. An Examination of Need Satisfaction Model of Job Attitudes. *Admnsitratitive Science Quarterly*.
- SWA, Informasi dan Peluang Bisnis, *Membangun Komitmen*, 05/XVIII/7 – 20 Maret 2002.
- _____. *Tantangan (Makin) Sulit Tumbuhkan Komitmen Karyawan*, 21/XVIII/10 – 23 Oktober 2002.
- Priyono, Herien. 2000. *Prof. Drs. H. Bambang Soeroto, 35 Tahun Direktur/Rektor APN-PTPN-UPN "Veteran" Yogyakarta*. Andi Offset, Yogyakarta.
- Rusidi. 1992. *Teladan Usulan Penelitian, Disertai dengan Petunjuk Pengukuran Variabel serta Contoh Tabel Induk (Main Table)*. Penerbit Ikopin Jatinangor Sumedang.

- Syam, Nina Winangsih. 1994. *Efek Kampanye Nasional Sadar Wisata yang Ditayangkan Televisi terhadap Sikap dan Perilaku Masyarakat mengenai Sapta Pesona dan Citra Wisatawan Mancanegara*. Disertasi Unpad Bandung.
- Tampubolon, Daulat P. 2001. *Perguruan Tinggi Bermutu, Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad ke-21*. Gramedia, Jakarta.
- Workforce, Oktober 2002.

deepublish / publish

PERSEPSI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN INDIVIDU

1. Arti Pentingnya Persepsi

Persepsi ini memberikan manfaat bagi kemajuan organisasi yang diemban manajemen. Persepsi (*perception*) adalah proses individu memahami, mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti atau memaknai lingkungannya.

2. Persepsi Orang Membuat Penilaian atas Orang Lain yang Mendasarkan pada Beberapa Pendekatan Teori

Antara lain:

a. Teori Atribusi

Teori Hubungan (*Attribution Theory*) adalah sebuah percobaan untuk menentukan apakah perilaku seorang individu disebabkan dari internal atau eksternal. Perilaku yang disebabkan internal adalah yang dipercaya pengamat berada dalam kendali perilaku pribadi individu. Sedangkan perilaku yang disebabkan eksternal adalah apa yang kita bayangkan situasi memaksa individu untuk melakukannya.

Kesalahan Atribusi Fundamental (*fundamental attribution error*) adalah sebuah kecenderungan untuk meremehkan pengaruh faktor-faktor eksternal dan melebihkan pengaruh faktor-faktor internal atau pribadi ketika membuat penilaian mengenai perilaku orang lain.

Bias Pelayanan Diri (*Self-Serving Bias*) adalah sebuah kecenderungan untuk mengatribusikan kesuksesan mereka pada faktor-faktor internal seperti kemampuan atau usaha, tetapi menyalahkan kegagalan pada faktor-faktor eksternal.

b. Jalan Pintas dalam Menilai Orang Lain Secara Umum

Persepsi Selektif (*Selective Perception*) adalah sebuah kecenderungan untuk secara selektif menginterpretasikan apa yang seseorang lihat dalam basis minat, latar belakang, pengalaman dan sikap seseorang.

- Efek Halo (*Halo Effect*) adalah sebuah kecenderungan untuk menggambarkan impresi umum mengenai seseorang individu berdasarkan karakteristik tunggal.
- Efek Kontras (*Contrast Effect*) adalah evaluasi atas karakteristik seseorang yang dipengaruhi oleh perbandingan dengan orang lain yang baru muncul yang berperingkat lebih tinggi atau rendah dalam karakteristik yang sama.
- Stereotip (*Stereotype*) adalah Menilai seseorang berdasar persepsi mengenai kelompok asalnya. Satu masalah dari stereotip adalah adanya generalisasi yang menyebar luas, meskipun mungkin tidak mengandung kebenaran ketika Diaplikasikan Pada Prang Atau Situasi Tertentu.

c. Aplikasi Spesifik dari Jalan Pintas dalam Organisasi

Wawancara Kerja. Sedikit orang yang direkrut tanpa melalui wawancara. Namun, pewawancara membuat penilaian perseptual yang sering kali tidak akurat. Ekspektasi Kinerja. Prediksi pemenuhan diri dan efek pygmalion menjelaskan bagaimana perilaku seorang individu ditentukan oleh ekspektasi orang lain. Prediksi Pemenuhan Diri (*Self-Fulfilling Prophecy*) adalah sebuah situasi dimana seseorang secara tidak akurat menilai orang kedua dan ekspektasi yang dihasilkan menyebabkan orang kedua itu berperilaku dengan cara yang konsisten dengan persepsi asli. Evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja sangat tergantung pada proses perseptual. Evaluasi yang subjektif meskipun kadang perlu, akan tetapi problematik karena kesalahan yang kita diskusikan-persepsi selektif, efek kontras, efek halo dan seterusnya.

3. Hubungan antara Persepsi dan Pengambilan Keputusan Individual

Individu melakukan pengambilan keputusan (*decision*), pilihan yang dibuat dari 2 atau lebih alternatif. Pengambilan keputusan terjadi sebagai reaksi atas masalah (*problem*), yaitu sebuah perbedaan antara situasi sekarang dan yang diinginkan. Setiap keputusan membutuhkan kita untuk menginterpretasi dan mengevaluasi informasi. Kita juga perlu mengembangkan alternatif-alternatif dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya. Sekali lagi, proses perseptual kita akan memengaruhi hasil akhir.

4. Pengambilan Keputusan dalam Organisasi

Rasionalisasi yang dibatasi: Membuat keputusan dengan membuat berbagai model sederhana yang menggali fitur dasar dari masalah tanpa mendapatkan semua kerumitannya.

a. Pengambilan Keputusan Rasional

Pengambil keputusan harus membuat pilihan memaksimalkan nilai yang konsisten dalam batas-batas tertentu. Ada enam langkah dalam model pengambilan keputusan yang rasional, yaitu:

- menetapkan masalah,
- mengidentifikasi kriteria keputusan,
- mengalokasikan bobot pada kriteria,
- mengembangkan alternatif,
- mengevaluasi alternatif,
- memilih alternatif terbaik.

b. Model pengambilan keputusan yang rasional diatas mengandung sejumlah asumsi, yaitu :

- Kejelasan masalah: pengambil keputusan memiliki informasi lengkap sehubungan dengan situasi keputusan.
- Pilihan-pilihan diketahui: pengambil keputusan dapat mengidentifikasi semua kriteria yang relevan dan dapat mendaftarkan semua alternatif yang dilihat.
- Pilihan yang jelas: kriteria dan alternatif dapat diperingatkan sesuai pentingnya.
- Pilihan yang konstan: kriteria keputusan konstan dan beban yang ditugaskan pada mereka stabil sepanjang waktu.
- Tidak ada batasan waktu dan biaya: sehingga informasi lengkap dapat diperoleh tentang kriteria dan alternatif.
- Pelunasan maksimum: alternatif yang dirasakan paling tinggi akan dipilih.

5. Rasionalitas terbatas

Para individu mengambil keputusan dengan merancang bangun model-model yang disederhanakan yang menyuling ciri-ciri hakiki dari masalah tanpa menangkap semua kerumitannya. Bila berhadapan pada masalah yang kompleks, kebanyakan orang menanggapi dengan mengurangi masalah pada level mana masalah itu dapat dipahami. Ini disebabkan karena kemampuan manusia mengolah informasi terbatas, membuatnya tidak mungkin mengasimilasi dan memahami semua informasi yang perlu untuk optimisasi.

6. Intuisi

Penggunaan intuisi untuk mengambil keputusan tidak lagi dianggap tak rasional atau tak efektif. Ada pengakuan yang makin berkembang bahwa analisis rasional terlalu ditekankan dan bahwa dalam kasus-kasus tertentu mengandalkan pada intuisi dapat memperbaiki pengambilan keputusan. Namun perlu dilihat bahwa definisi intuitif dari para ahli adalah suatu proses tak sadar yang diciptakan dari dalam pengalaman yang tersaring. Intuisi ini juga saling melengkapi dengan analisis rasional.

7. Bias dan Kesalahan Umum dalam Pengambilan Keputusan

- a. Bias Terlalu Percaya Diri (*Over confidence Bias*): Tidak ada masalah dalam penilaian dan keputusan yang lebih umum dan berpotensi menimbulkan bencana besar dari pada kepercayaan diri yang berlebihan.
- b. Bias Jangkar : Kecenderungan untuk sangat tertarik dengan informasi awal, dari mana kita kemudian gagal menyesuaikan diri dengan baik untuk informasi yang berikutnya;
- c. Bias Konfirmasi: Kecenderungan untuk mencari informasi yang menguatkan pilihan-pilihan masa lalu dan mengabaikan informasi yang bertentangan dengan penilaian-penilaian masa lalu.
- d. Bias Ketersediaan: kecenderungan orang untuk mendasarkan penilaian pada informasi yang siap tersedia bagi mereka.
- e. Peningkatan Komitmen: Komitmen yang meningkat untuk sebuah keputusan meskipun terdapat informasi negatif.

8. Pengaruh dalam Pengambilan Keputusan : Perbedaan Individu dan Batasan Organisasi

Perbedaan Individu, meliputi:

a. Kepribadian

Penelitian tentang kepribadian dan pengambilan keputusan menunjukkan bahwa kepribadian seseorang mempengaruhi keputusan seseorang.

b. Jenis Kelamin

Sebuah studi selama dua puluh tahun menemukan bahwa wanita menghabiskan lebih banyak waktu daripada pria dalam menganalisis masa lalu, masa kini, dan masa depan. Wanita cenderung menganalisis masalah secara berlebihan sebelum membuat sebuah keputusan dan mengolah keputusan yang telah dibuat. Hal ini dapat menimbulkan pertimbangan masalah dan alternatif penyelesaian yang lebih hati-hati.

Namun, hal ini dapat membuat masalah lebih sulit diselesaikan, meningkatkan penyesalan atas keputusan-keputusan masa lalu, dan meningkatkan depresi.

c. Kemampuan Mental

Orang-orang dengan tingkat kemampuan mental yang lebih tinggi dari mampu memproses informasi lebih cepat, memecahkan masalah lebih akurat, dan belajar lebih cepat, sehingga mereka juga lebih sedikit berisiko salah dalam mengambil keputusan umum. Namun, kemampuan mental tersebut hanya membantu orang-orang untuk menghindari mereka dari beberapa masalah tersebut.

d. Perbedaan Budaya

Latar belakang budaya pada pengambilan keputusan dapat berpengaruh signifikan pemilihan masalah, kedalaman analisis, pentingnya logika dan rasionalitas, dan apakah keputusan organisasi harus dibuat autokrat oleh seorang manajer atau secara kolektif dalam kelompok.

9. Organisasional

Organisasional meliputi:

a. Evaluasi Kinerja

Jika manajer divisi percaya bahwa kinerja pabrik di bawah tanggung jawabnya beroperasi dengan baik ketika dia tidak mendengar hal negatif, maka manajer yang menangani pabrik tersebut akan berusaha agar hal negatif tersebut tidak sampai kepada atasannya yaitu manajer divisi.

b. Sistem Imbalan

Sistem imbalan organisasi mempengaruhi pengambil keputusan dalam menentukan pilihan pembayaran pribadi mana yang lebih baik. Jika organisasi menghindari risiko pemberian imbalan, maka manajer itu kemungkinan besar menggunakan keputusan konservatif.

c. Peraturan Baku

Semua organisasi kecuali organisasi yang kecil membuat peraturan dan kebijakan untuk memprogram keputusan dan mengarahkan individu bertindak sesuai dengan yang diharapkan. Dengan demikian, mereka membatasi pilihan-pilihan keputusan.

d. Batasan Waktu Akibat Sistem

Hampir semua keputusan penting ada deadlinenya. Kondisi ini sering membuat sulit, jika tidak mungkin, bagi para manajer untuk mengumpulkan semua informasi sebelum membuat keputusan.

e. Contoh Historis

Keputusan-keputusan individu merupakan poin-poin dalam arus pilihan yang dibuat pada masa lampau. Jadi, pilihan yang dibuat hari ini sebagian besar merupakan hasil dari pilihan yang dibuat selama bertahun-tahun.

10. Etika dan Pengambilan Keputusan

Etika juga termasuk hal yang perlu diperhatikan dalam segala bentuk pembuatan keputusan. Ada tiga kriteria yang digunakan untuk melakukan sebuah keputusan, yaitu:

- a. **Utilitarianisme**, yaitu Pembuatan keputusannya semata mata berdasarkan outcome/keluaran, untuk menghasilkan sesuatu yang baik dalam jumlah yang besar dan umumnya dapat ditemukan dalam pembuatan keputusan berbisnis. Kelebihan yang dimiliki oleh kriteria ini ialah pencapaian efisiensi dan produktivitas, sementara kelemahannya ialah mengesampingkan hak-hak yang dimiliki oleh individu.
- b. **Whistle-blower**, yaitu Pembuatan keputusan yang didasarkan pada hak-hak yang dimiliki, seperti saling menghargai dan melindungi hak-hak dasar tiap individu. Hal ini diterapkan untuk memberikan kepada *whistle-blower*, yaitu individu yang membuka masalah organisasi secara tidak pantas pada media atau pemerintah menggunakan hak untuk bicarannya. Kelebihan yang dimiliki oleh kriteria ini ialah perlindungan pada individu dari kecelakaan dan mengutamakan kebebasan dan privasi, sementara kelemahannya ialah mencegah tercapainya efisiensi dan produktivitas.
- c. **Etika Perilaku**, yaitu Pembuatan keputusannya berdasarkan melaksanakan tiap peraturan yang dibuat secara adil dan *fair*, atau adanya keseimbangan dalam distribusi keuntungan dan biaya. Umumnya digunakan oleh Serikat pekerja, agar mereka mendapatkan upah yang sama dengan *job desk* yang dilaksanakan. Kelebihan yang dimiliki oleh kriteria ini ialah perlindungan pada individu yang lebih lemah, sementara kelemahannya ialah mengurangi inovasi, produktivitas dan pengambilan risiko.

Contoh Kasus Penelitian Terapan

PERSEPSI MASYARAKAT KAWASAN *GEO HERITAGE* LAVA BANTAL (STUDY LAVA BANTAL DI YOGYAARTA)

Purbudi Wahyuni*, Istiana Rahatmawati*, Jatmika Setiawan**

*Tenaga Penajar Manajemen, FEB, UPN Veteran Yogyakarta

** Tenaga Penajar T.Geologi, FTM, UPN Veteran Yogyakarta

Abstract

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang persepsi masyarakat yang tinggal di kawasan Lava Bantal, sebagai cikal bakal gunung api di Pulau Jawa yang belakangan berkembang menjadi himpunan gunung api strato dengan erupsi eksplosif, di sepanjang Pegunungan Selatan Pulau Jawa, singkapan ini tergolong langka dan terbaik. Sampai saat ini pemahaman masyarakat tentang lava bantal yang mempunyai keunikan dan satu-satunya di dunia, masih rendah terbukti masih kurang memberikan perhatian serius. Untuk itu sangat diperlukan transfer *knowledge* dari para ahli kepada masyarakat sebagai potensi wisata, yang berdampak pada peningkatan kesejahteraan masyarakat. Penelitian dilakukan secara library penelitian dan pengamatan atas perilaku masyarakat tentang potensi *geo-herietage* lava bantal. Teknik analisis dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi salah satu informasi bagi para pengambil keputusan untuk segera dilakukan perbaikan dan kerjasama semua pihak agar dapat mendorong para pelaku pariwisata mampu mengambil peran yang lebih besar agar tujuan tersebut bisa tercapai.

Keyword : Lava Bantal, singkapan, transfer knowledge, geo-herietage.

A. Pendahuluan

Sektor pariwisata tidak rentan terhadap krisis ekonomi global. Disamping itu kebutuhan orang akan wisata, khususnya wisata di lingkungan terbuka hijau/eco wisata, semakin diminati mengingat lokasi tersebut semakin langka, bahkan sulit untuk didapatkan di wilayah lain. Apalagi jika dikembangkan menjadi wisata edukasi, para wisatawan terlibat aktif, dan lebih terkesan., hal ini berpengaruh pada semakin tinggi tingkat lama tinggal di obyek wisata tersebut.

Indonesia sebagai Negara kepulauan terbesar di dunia memiliki banyak tempat menarik yang bisa dijadikan sebagai objek wisata, seperti yang

disampaikan Paris Hilton cucu dari Owner hotel Hilton, dia menyatakan “*I love Indonesia, true paradise, so happy relaxed*”, demikian halnya yang disamakan oleh pemain sepak bola ternama David Beckham menyatakan bahwa “berkunjung ke Indonesia memberi pengalaman yang menakjubkan, saya akan kembali kesini”. Demikian halnya yang disampaikan oleh Presiden USA Obama “Saya tidak pernah lupa dengan Indonesia mulai dari kondisi geografisnya, masyarakatnya, dan juga makanannya khususnya bakso dan sate”. (Soelaeman, 2014).

Satu eco-wisata khusus di Yogyakarta, yang berdestinasi wisata unik dan satu-satunya di dunai yaitu objek wisata *geo-heritage* lava bantal. *Geo-heritage lava banta* adalah bongkahan batu besar berwarna hitam mengilat yang strukturnya menyerupai bantal. Batu ini adalah penanda dari masa lalu, awalnya merupakan lava cair bersuhu tinggi hasil erupsi gunung api yang membeku cepat karena air, hingga membentuk gumpalan menyerupai bantal. Lava bantal (*pillow lava*) yang tersingkap oleh gerusan aliran Sungai Opak merupakan fenomena alam yang menarik dan penting., yang menunjukkan proses awal pembentukan gunung api purba pertama di Jawa. Batuan ini hanya bisa ditemui di beberapa tempat di bagian selatan Jawa, di Berbah (Yogyakarta), Bayat (Klaten, Jawa Tengah), Pacitan di Jawa Timur, dan Jampang (Jawa Barat).

Menurut para ahli bebatuan, gunung api purba dulu berada di bawah laut. Pada awalnya merupakan dasar laut dan lava bantal berfungsi sebagai penopangnya. Bebatuan berlapis-lapis berwarna putih keabu-abuan terang yang berada di sisi seberang sungai hasil endapan debu vulkanis dari erupsi gunung api strato (kerucut). Lapisan debu vulkanis yang tebal ini menandai periode masa kejayaan gunung api purba 36 juta tahun lalu. Situs batuan beku yang berdampingan dengan endapan debu vulkanik pada tepian Kali Opak di Yogyakarta. Bagi ilmuwan, fenomena geologi yang berada di desa Jogotirto, Kecamatan Berbah, Kabupaten Sleman, DIY, ini dikenal dengan sebutan Lava Bantal Berbah. Singkapan ini tergolong langka dan terbaik. Sekaligus bisa dianggap sebagai representasi masa-masa awal pembentukan gunung api di Pulau Jawa.

Namun hasil pengamatan peneliti di lokasi lava bantal masyarakat setempat masih belum memahami keunikan geologis dan potensi destinasi yang ada, terbukti hasil wawancara dengan sebagian warga yang tinggal di kawasan lava bantal, memberikan jawaban bahwa mereka belum mempunyai pengetahuan tentang lava bantal. Namun mereka sangat merespon keberadaan lava bantal, bahkan jika kawasan yang mereka huni saat ini akan

dikembangkan menjadi tempat wisata, mereka rela untuk dipindahkan. Mereka juga memberikan pernyataan bahwa telah dibentuk POKDARWIS (kelompok sadar wisata) tingkat kecamatan, namun sudah satu tahun lebih tidak ada kegiatan. Sedangkan lokasi lava bantal sudah mulai ramai pengunjung apalagi pada hari libur. Hal tersebut mendorong segera dilakukan penelitian sejauhman persepsi masyarakat yang tinggal di kawasan lava Bantal.

B. Kajian Teori

Tempat yang kali ini bisa dipilih adalah dimulai dari Dusun Watuadeg, Desa Jogotirto, Berbah, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Tepatnya, di bibir Sungai Opak. Spot ini menjadi pintu gerbang memulai petualangan ke masa 60 juta tahun lalu. Kejutan pertama adalah temuan dari bongkahan batu besar berwarna hitam mengilat di bibir sungai yang strukturnya menyerupai bantal. Batu ini merupakan penanda dari masa lalu. Batu tersebut awalnya merupakan lava cair bersuhu tinggi hasil erupsi gunung api yang membeku cepat karena air, hingga membentuk gumpalan menyerupai bantal. Lava bantal (pillow lava) yang tersingkap oleh gerusan aliran Sungai Opak merupakan fenomena alam yang menarik dan penting. Sebagai bukti yang menunjukkan proses awal pembentukan gunung api purba pertama di Jawa.

Lava Bantal Berbah diperkirakan sebagai gejala erupsi lelehan yang telah berumur lebih dari 30 juta tahun dan ditengarai sebagai cikal bakal gunung api di Pulau Jawa yang belakangan berkembang menjadi himpunan gunung api strato dengan erupsi eksplosif. Di sepanjang Pegunungan Selatan Pulau Jawa, singkapan ini tergolong langka dan terbaik. Sekaligus bisa dianggap sebagai representasi masa-masa awal pembentukan gunung api di Pulau Jawa.

Atas dasar hal tersebut, seharusnya pariwisata Indonesia dapat merajai khususnya di kawasan ASEAN dalam hal menarik wisatawan. Namun sayangnya potensi yang besar itu belum dioptimalkan, terbukti jumlah kunjungan wisatawan mancanegara (wisman) ke Indonesia jauh di bawah Malaysia. Data terakhir Juli 2016 dari Kementerian Pariwisata wisman yang datang ke Indonesia sebanyak 6,32 juta (naik 7,64) di periode yang sama tahun sebelumnya. Namun masih sangat rendah di bawah Malaysia per tahun tidak kurang dari 24 juta orang. Thailand sejumlah 15,90 juta orang dan Singapura sebanyak 11,638 juta orang (**TEMPO.CO, Jakarta, Agustus, 2016**).

Konsep penyampaian informasi atau pengetahuan memuat kegiatan-kegiatan yang bersifat untuk mewujudkan sasaran mulai dari visi, misi selanjutnya dijabarkan dalam tujuan jangka menengah dan tujuan jangka pendek secara tepat, sistematis, terarah dan rasional. Peluang keberhasilan suatu organisasi akan lebih banyak ditentukan oleh perencanaan yang cermat. Sesuai pendapat Purwanto dalam Diki (2012) menyatakan bahwa kerangka fundamental bagi organisasi untuk mampu menyatakan kontinuitas yang vital, serta pada saat yang bersamaan memiliki kekuatan untuk menyelesaikan diri terhadap lingkungan yang selalu berubah. Lebih lanjut, Hart dan Miller dalam Diki (2012) memberikan rumusan komprehensif tentang pola keputusan yang konsisten, menyatu dan integral.

Indonesia sebagai Negara yang terletak destinasi khususnya Geo heritage, mempunyai potensi yang tidak tergantikan, dan hanya satu-satunya, hal ini mampu sebagai modal bagi pengembangan pariwisata di Indonesia. Salah satu potensi yang sangat unik di Yogyakarta yaitu adanya lava bantal di sungai Opak, sebagai kota yang sejak dulu telah istimewa. Perlu diingat bahwa kebutuhan orang berwisata tidak pernah surut, sekalipun orang sedih terkena krisis, mereka tetap membutuhkan untuk berlibur. Apalagi pendapatan penduduk di Indonesia dan kawasan Asia semakin meningkat, tentu akan semakin tinggi kebutuhan untuk berlibur. Artinya bahwa sektor pariwisata tidak rentan terhadap krisis ekonomi global, walaupun krisis di Eropa diprediksi akan berlangsung lama.

Yogyakarta menjadi salah tujuan wisata dari Wisman (Wisatawan Manca Negara) maupun Wisnu (Wisatawan Nusantara), berdasarkan hasil penelitian Yogyakarta masuk pada kriteria pada urutan ke 9 (Sembilan) tujuan wisata *the Best Services Cities*. Sebagai *the Most Favorite Destination Cities* dengan urutan ke 5 (lima), khususnya Malioboro sebagai *the Most Favorite Destination Sites*, dan sebagai provinsi terbaik ke 3 (tiga) dalam pengembangan pariwisata, dan masih banyak lagi yang bisa dikembangkan dengan keunikan atau keistimewaan di Yogyakarta, cara ini akan menjadi daya tarik tersendiri dan bisa memperlama wisatawan tinggal.

Untuk itu bagaimana upaya agar para Wisman ataupun Wisnu rela untuk terlibat dalam proses kegiatan wisata di Yogyakarta yang berdampak pada peningkatan pendapatan wilayah agar dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

C. Upaya Meningkatkan Keunggulan-Kompetitif Melalui *Knowledge*

Upaya peningkatan keunggulan-kompetitif ditentukan oleh *mindset* dan kemampuan para pemimpin strategik serta masyarakat setempat di kawasan

wisata. *Mindset* ialah pemikiran manusia untuk memaknai dunia atau lingkungan sekitarnya dimana manusia bersaling-tindak. *Mindset* sering disebut *cognitive schema*, mental-map, atau paradigma. Kemampuan manusia terbatas untuk menyerap dan memproses informasi, sedangkan lingkungan informasi kita bukan hanya sedemikian kaya dalam konten, tetapi juga kompleks, bahkan seringkali membingungkan dan selalu berubah. Akibatnya, kita secara konstan ditantang oleh masalah bagaimana menghindari ketakberdayaan oleh kompleksitas dan informasi yang membingungkan di sekeliling kita. Kita menghadapi tantangan ini melalui proses penapisan; kita selektif terhadap apa yang akan kita serap, namun tak terhindar dari “bias” dalam bagaimana kita menafsirkan apa yang diserap itu. *Mindset* mendasari munculnya persepsi tentang suatu objek. Kemampuan atau pengetahuan organisasi dibanding para kompetitor dalam menawarkan nilai superior ke pasar, dengan mengerahkan kapabilitas/*distinctive capabilities* (Spanos & Lioukas, 2001; Rivard, et al., 2006). Pengetahuan merupakan faktor fundamental dalam penciptaan keunggulan kompetitif. Davenport dan Prusak (dalam Wahyuni, 2013, Setiawan et al., 2015) percaya bahwa manajemen pengetahuan harus menggabungkan strategi administrasi internal perusahaan dan keunggulan kompetitif.

Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, expert, insight and grounded intuition that provides an environment and framework for evaluating, and incorporating new experiences and information. Knowledge-based activities of developing new products, services, and processes become the primary internal function of firms attempting to create the greatest promise for a long-term competitive advantage (Tiwana, 1999).

D. Pembahasan

Penelitian dilakukan pada masyarakat yang tinggal di kawasan lava bantal Berbah, Kalitirto, Sleman, DIY, dan pengurus POKDARWIS setempat, serta tokoh masyarakat. Pengambilan data dilakukan secara *indepth interview* dan pengamatan langsung. Sebagian besar memberikan jawaban bahwa mereka belum memahami tentang keberadaan dan keunikan lava bantal, baru mengerti sebagian pada saat ada penjelasan oleh ahli Geologi dari UPN “Veteran” Yogyakarta, tetapi secara luas belum tahu.

Pernyataan selanjutnya tentang persepsi masyarakat termasuk para tokoh tentang pengembangan wisata di lava bantal, bahwa masyarakat mempunyai *mindset* yang masih sangat rendah, mereka belum mempunyai *eager* (greget) untuk mencari informasi. Adanya benturan social antar wilayah,

sebagai pemicu upaya pencarian pengetahuan untuk mengembangkan potensi unik dan satu-satunya yang ada di dunia. Hal ini disebabkan karena kawasan lava bantal ada di sebelah kanan sungai (barat sungai) yaitu di dusun Sumber Kidul, Kelurahan Kalitirto. Sedangkan lava bantal bisa dilihat dengan jelas dari sisi kiri sungai (timur sungai) sehingga pintu masuk wisatawan dari sisi timur sungai, wilayah ini berada di Dusun Watu Adeg, Kelurahan Jogotirto. Hal ini menyebabkan friksi social, berdampak pada rendahnya antusias POKDARWIS untuk terlibat lebih jauh tentang pengembangan potensi tersebut. Di sisi lain rendahnya informasi tentang pengembangan wisata lava bantal, dan. Temuan selanjutnya adanya mindset bahwa pengembangan wisata lava bantal akan menggusur wilayah atau hunia warga, biarpun mereka setuju namun informasi ini menyebabkan masyarakat berusaha melambatkan proses pengembangan potensi tersebut.

Friksi social lainnya yang disebabkan rendahnya mindset masyarakat, yaitu adanya ketidakselarasan persepsi antara tokoh masyarakat setempat dengan Pemangku wilayah di tingkat Kelurahan, yang diindikasikan karena masih rendahnya persamaan persepsi atau pemahaman tentang pengembangan potensi di lava bantal, hal ini menyebabkan POKDARWIS yang telah dibentuk sudah lebih dari satu tahun tidak ada aktivitas.

E. Penutup

Adanya friksi social dan rendahnya mindset yang mengarah pada rendahnya persepsi masyarakat, tokoh masyarakat dan POKDARWIS yang telah dibantu menyebabkan kurang optimalisasi potensi wisata yang sangat unik yang hanya ada di Indonesia, sebagai satu-satunya potensi destinasi wisata di Indonesia. Ketika setiap wilayah ada masalah perbedaan persepsi seperti ini, dan tidak segera ditangani akan menghambat perkembangan potensi wisata di Indonesia.

F. Rekomendasi

Segera ada transfer pengetahuan pada....

Daftar Pustaka:

Bagozzi, R.P.; Davis, F.D. and Warshaw, P.R. "User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models," *Management Science* (35:8), August 1989.

- Bandura, A, *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986
- _____. (1977) *Social Learning Theory*. New Jersey: Prentice Hall.
Hardback: ISBN 0-13-816744-3, Paperback: ISBN 0-13-816751-6
- Bandura, Albert, Ross, Dorothea, & Ross, Sheila A. (1961). Transmission of aggressions through imitation of aggressive models. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 63, 575-582.
- Cheong, Je Ho, and Park, Myeong-Cheol (2005). Mobile internet acceptance in Korea, *Internet Research*, 15 (2), pp.125-140.
- Compeau, D.R., and Higgins, C.A.; Application of Social Cognitive Theory to training for computer skills; *Information systems Research* (6:2), 1995, pp 118-143
- Darsono, Licen, "Examining Information technology Acceptance By Individual Professionals; *Gajah Mada Internasional Journal of Business*, (7,2), 2005.
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology, *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- Kementerian Pertahanan RI 2009, *Buku Putih Pertahanan Indonesia 2008*, Kemhan, Jakarta
- Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia 2011, *Pedoman Pemantapan Nilai-Nilai Kebangsaan*, Deputi Pemantapan Nilai-nilai Kebangsaan Lemhannas RI, 2013
- Rahab dan Wahyuni, Purbudi, 2013. *Predicting Knowledge Sharing Intention Based on Theory of Reasoned Action Framework: An Empirical Study on Higher Education Institution American International Journal of Contemporary Research Vol. 3 No. 1; January*.
- Setiawan, Jatmika dan Purbudi Wahyuni, Istiana Rahatmawati, 2015. Transfer Knowledge Generasi Muda Dalam Penataan Lingkungan Dan Kebencanaan, *Malaysia Journal, dalam Proses*.
- Setiawan, Jatmika, 2004, *Pengelolaan Kawasan Pasca Bencana Gempa Bumi di Aceh*
- _____. 2006, *Pengelolaan Kawasan Pasca Bencana Gempa Bumi di DIY*
- _____. 2009, *Pengelolaan Kawasan Pasca Bencana Gempa Bumi di Semenanjung Malaysia*
- _____. 2013, *Pengelolaan Kawasan Pasca Bencana erupsi Merapi*
- Tiwana, Amrit, 1999, *Knowledge Management Toolkit*, The, Publisher: Prentice Hall PTR, First Edition, ISBN: 0-13-012853-8

- Wahyuni, Purbudi, 2013. STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING UMKM MELALUI *Sustainable Consumption and Production* Berwawasan *Green*. Proceeding pada Seminar Nasional UII Yogyakarta.
- _____. 2012. DEVELOPS SINERGITY PERSON – JOB FIT ON INDONESIAN WORKERS (TKI) AND ITS IMPLICATION ON PROSPERITY AND LIVING IN HARMONI IN ASEAN COMMUNITY (CASE STUDY: INDONESIA- MALAYSIA). Seminar Nasional Fak Ekonomi, Proceeding Fak Ekonomi.
- _____. 2012. WOMAN ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT MODEL TOWARDS ECONOMICS INDEPENDENCE IN YOGYAKARTA. Proceeding of ICEBM-Untar Jakarta-ISBN: 978-602-18994-0-3.
- _____. 2013. People Empowerment Through Green Water Resources (Study in Gajah Wong River). Proceeding International Seminar UPN “Veteran” Yogyakarta.
- _____. 2014. Penguatan ekonomi UMKM dan Pelaku Seni Serta Pelestarian Heiritage Kawasan Sungai Gajah Wong. Jurnal Pemerintah DIY Semester I.
- _____. 2014. Urban Farming sebagai Upaya Peningkatan Pendapatan Menuju Kemandirian Masyarakat Kawasan Sungai Gajah Wong. CSR Mandiri.

**ANALISIS ORGANIZATIONAL COMMITMENT SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PENGARUH PERCEIVED
ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN JOB SATISFACTION
TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA BALE BEBAKARAN
UMBULHARJO**

Purbudi Wahyuni *, AYN Warsiki *, Marissa Elfiani**

*Tenaga Pengajar di FEB UPN Veteran Yogyakarta

** Alumni Manajemen, FEB, UPN Veteran Yogyakarta

Abstract

The purpose of this research is to obtain empirical evidence about the analysis of organizational commitment variables as a mediating variable effect of perceived organizational support and job satisfaction on turnover intention on Bale Bebakaran Umbulharjo. The design of this research is a quantitative study using the census method, which is a study conducted on all members of the population consisting of all 35 employees. Data analysis techniques in this research used path analysis using partial least square (PLS) analysis tools. The results of this research indicate that 1) Perceived organizational support directly has a negative and significant effect on turnover intention, 2) Job satisfaction support directly has a negative and significant effect on turnover intention, 3) Organizational commitment mediates the effect of perceived organizational support on turnover intention negatively and significantly, and 4) Organizational commitment mediates the effect of perceived organizational support on turnover intention negatively and significantly on Bale Bebakaran Umbulharjo. The results of this research are expected to benefit the Management of Bale Bebakaran Umbulharjo in making policies and decisions related to perceived organizational support and job satisfaction as to grow organizational commitment so that employee turnover intention will be lower.

Keywords: *organizational commitment, perceived organizational support, job satisfaction, and turnover intention.*

PENDAHULUAN

Dalam dunia usaha di era globalisasi ini banyak persaingan muncul sehingga menuntun semua komponen organisasi selalu mempersiapkan diri terutama kualitas sumber daya manusia dalam menghadapi para pesaing baru muncul dalam dunia bisnis. Sumber daya manusia menjadi unsur pertama dalam melakukan setiap aktivitas di dalam organisasi yang dilakukannya,

kalaupun menggunakan peralatan yang canggih dan handal namun tanpa diikuti peran aktif sumber daya manusia yang baik, peralatan tersebut tidak akan bekerja secara maksimal (Tjutju, 2008). Peranan sumber daya manusia yang berkualitas sangat penting dalam upaya untuk mengarahkan dan merumuskan kebijakan yang akan diambil oleh suatu perusahaan. Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang paling berharga dan memegang peranan sangat penting bagi kesinambungan dan kelangsungan hidup perusahaan. Sumber daya manusia juga merupakan faktor penentu daya saing suatu perusahaan terhadap perusahaan lain. Maka dari itu, Perusahaan harus mampu mengelola sumber daya manusia dengan baik guna mencapai visi dan misi perusahaan. Seiring dengan perkembangannya suatu perusahaan akan menghadapi berbagai macam masalah terkait dengan sumber daya manusia. Salah satu masalah yang menyangkut sumber daya manusia perusahaan adalah turnover karyawan. Tidak hanya *perceived organizational support* dan *job satisfaction*, namun *organizational commitment* juga mempengaruhi turnover intention, Robbins dan Judge (2015) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi suatu keadaan disaat seorang karyawan yakin terhadap tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk bertahan dan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu atau pegawai mengenal dan terikat pada organisasinya (Griffin, 2004). *Organizational commitment* juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan. Setiap perusahaan harus dapat menciptakan komitmen organisasional kepada para karyawan perusahaan karena komitmen merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap perusahaan untuk dapat mempertahankan karyawan karena karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi dapat mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Penelitian ini memilih objek Bale Bebakaran Umbulharjo yang beralamat di Jl. Menteri Supeno No. 100, Pandeyan, Kecamatan Umbulharjo, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta. Bale Bebakaran merupakan salah satu restoran makanan khas bebakaran yang ada di Yogyakarta sejak bulan Juni tahun 2013, saat ini telah memiliki 8 cabang yakni Umbulharjo, Sutomo, Nologaten, Gejayan, Kinanti, Jakal, Godean dan Wonosari. Bale Bebakaran adalah restoran yang menyajikan aneka menu bebakaran yang menawarkan menu ikan nila, gurame, lele, ayam, bebek, dan puyuh dengan 8 cita rasa bebakaran dengan karakter khasnya, yakni bahan-bahan biasa yang diolah menyebabkan karyawan merasa kesulitan memiliki keterikatan emosional dengan

perusahaan, meskipun karyawan tersebut pada masa *training* kerja selama tiga bulan. Penyebab *turnover* tinggi diduga karena *perceived organizational support*. Hasil wawancara dengan Resto Manager Bale Bebakaran Umbulharjo ditemukan adaptasi perusahaan yang masih belum maksimalnya *coaching* dan *conseling*, sehingga perusahaan dalam berdiskusi tentang masalah pekerjaan yang dihadapi karyawan, adalah karyawan belum merasakan dukungan organisasi. *Perceived organizational support* dan *job satisfaction* diduga penyebab *turnover intention* tinggi. Berdasarkan wawancara dengan Resto Manager Bale Bebakaran Umbulharjo, ini mengindikasikan kurangnya *job satisfaction* seperti keterlambatan kedatangan beberapa karyawan saat persiapan *briefing* pagi sehingga *opening* restoran tidak maksimal, adanya presensi kehadiran menggunakan sistem absensi sidik jari sehingga dapat terlihat keterlambatan kedatangan karyawan. Serta upah yang didapatkan saat *training* dihitung harian dan saat masa lepas *training* namun belum setahun kerja maka gaji ditingkat upah minimum kabupaten/kota (UMK) sehingga belum mendapatkan tunjangan jabatan, hal ini masih dirasa belum memuaskan menurut pemaparan beberapa karyawan Bale Bebakaran Umbulharjo.

HIPOTESIS

Menurut Agustini Ni Putu Lady, I Gusti Ayu Manuati, dan Dewi Made Subudi (2017) berjudul Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Turnover Intention* dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel mediasi bahwa *Perceived organizational support* dan komitmen organisasional mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover intention*, *perceived organizational support* mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional, *Perceived organizational support* mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasional atau komitmen organisasional memediasi hubungan *perceived organizational support* dengan *turnover intention*. Hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1: *Perceived Organizational Support* secara langsung berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

Menurut Jimmy Susilo dan I Gusti Bagus Honor Satrya (2019) berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* yang dimediasi oleh Komitmen Organisasional Karyawan Kontrak. bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional bahwa ada

pengaruh negatif signifikan antara komitmen organisasi terhadap *turnover intention*, ada pengaruh negatif signifikan antara stres kerja terhadap komitmen organisasi, ada pengaruh positif signifikan antara *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasi, Hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

H2: *Job Satisfaction Support* secara langsung berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Terdapat pengaruh antara stres kerja terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh komitmen organisasi, ada pengaruh antara *perceived organizational support* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh komitmen organisasi, pengaruh positif stres kerja terhadap *turnover intention*, dan pengaruh negatif antara *perceived organizational support* terhadap *turnover intention* tidak terbukti ada. Hipotesis penelitian yang diajukan ini adalah:

H3 : *Organizational Commitment* memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Turnover Intention* secara negatif signifikan.

H4: *Organizational Commitment* memediasi pengaruh *Job Satisfaction*

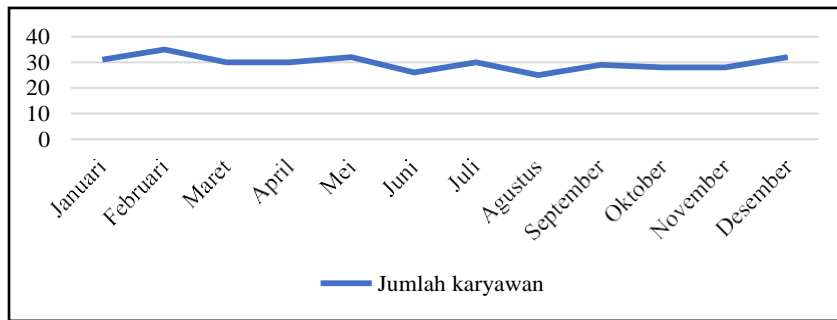
Pengujian hipotesis tersebut dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk mendapatkan t-statistik dan nilai probabilitas, dilakukan *bootstrapping*, dimana hasilnya akan menunjukkan koefisien jalur, nilai t-statistik, dan nilai probabilitas. *Bootstrapping* menampilkan pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) di dalam Aplikasi Smart PLS 3.0. Untuk pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1.96. Sehingga hipotesis 1 diterima jika t-statistik > 1.96. Untuk menerima hipotesis menggunakan nilai probabilitas maka akan diterima jika nilai $p < 0.05$. $P\text{-value} < \alpha$, maka dikatakan signifikan (Ghozali, 2014). Efek mediasi merupakan hubungan antara variabel eksogen dan endogen melalui variabel penghubung. Artinya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen bisa secara langsung tetapi bisa juga melalui variabel penghubung. Di dalam penelitian ini terdapat variabel mediasi yaitu *Organizational Commitment*.

Analisis deskriptif kuantitatif yaitu analisa yang menggunakan angka-angka atau perhitungan statistik. Adapun alat analisa statistik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Partial Least Square* (PLS) masing masing

hipotesis dianalisis menggunakan *software* Smart PLS 3.0 dalam menguji hubungan antar variabel. *Partial Least Square* (PLS) dinyatakan sebagai metode alternatif dari *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dapat dipakai untuk menyelesaikan permasalahan hubungan antara variabel-variabel yang kompleks dengan ukuran data sampel kecil antara 30 sampai 100, dimana SEM memiliki ukuran data sampel data minimal 100, (Hair *et al.*, 2010). Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan Smart PLS 3.0 untuk menilai validitas dan reliabilitas dengan *Outer Model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, *Average*.

Agustini *et al.* (2017) menyatakan turnover intention merupakan prediktor terkuat dari turnover yaitu suatu tindakan nyata dimana karyawan benar-benar meninggalkan organisasinya. Persepsi dukungan organisasi juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi turnover intention karyawan, hal ini dikuatkan dengan hasil penelitian Agustini *et al.*, (2017) yang menunjukkan bahwa *perceived organizational support* mempunyai pengaruh negatif terhadap turnover intention di RSK Bedah BIMC Kuta dan penelitian pada hotel Kajane Mua Ubud yang juga menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention (Fahrizal dan Utama, 2017). Selain *perceived organizational support* yang perlu diperhatikan organisasi pada sumber daya manusianya yaitu kepuasan kerja. Martoyo (2007) mengenai pengertian kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan ketika merasakan kesesuaian nilai balas jasa yang diharapkan. Handoko (2014) menyatakan kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan tentang bagaimana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja atau *job satisfaction* dapat menjadi pertimbangan bagi perusahaan untuk mengetahui keinginan karyawan, lingkungan kerja yang menjadi keinginan dan dengan hal tersebut akan dapat mempertahankan sumber daya manusia yang diharapkan organisasi dengan baik dan disajikan menjadi menu makanan spesial ala restoran berkelas.

Sebagai restoran yang kompetitif maka Bale Bebakaran Yogyakarta ini harus dapat bersaing dengan para kompetitor yang bergerak di bidang kuliner. Berdasarkan pra survei peneliti melalui wawancara dengan Resto Manager Bale Bebakaran Umbulharjo ditemukan fenomena. Fenomena didalam perusahaan tersebut ialah tingginya turnover pada karyawan Bale Bebakaran Umbulharjo yang salah satunya adanya turnover intention yakni keinginan karyawan mencari pekerjaan lain.



Gambar 1. Data Jumlah Karyawan pada Bale Bebakaran Umbulharjo Tahun 2019

Tabel 1. Data Turnover Karyawan pada Bale Bebakaran Umbulharjo

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Masuk	Keluar	Jumlah Karyawan Akhir tahun	Persentase (%)
2019	35	23	26	35	74,3%

Sumber: Bale Bebakaran Umbulharjo 2019

Berdasarkan observasi dan wawancara dengan Resto Manager Bale Bebakaran Umbulharjo bahwa *turnover* tersebut disebabkan oleh *organizational commitment* rendah ini menyebabkan karyawan memiliki keinginan mencari pekerja lain diluar Bale Bebakaran Yogyakarta. *Organizational commitment* rendah disebabkan oleh sulitnya karyawan.

Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover Intention*, Komitmen organisasional berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* melalui mediasi komitmen organisasional. Menurut I Nyoman Resa Adhika dan I Gede Riana (2016) bahwa Pengaruh Dukungan Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Karyawan (Studi pada Koperasi Simpan Pinjam di Denpasar Utara) bahwa Dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, Dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Menurut Fahrizal dan I Wayan Mudiarta Utama (2017) berjudul Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dan *Turnover Intention* Karyawan Hotel Kajane Muea bahwa Persepsi dukungan organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*,

Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional, Komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Menurut Desak Putu Indrayanti dan I Gede Riana (2016) berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Melalui Mediasi Komitmen Organisasi Pada PT. Ciomas Adisatwa Di Denpasar bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional, Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, Komitmen organisasional berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*, Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasional. Wahdaniah, Heru Kurnianto Tjahjono, dan Tri Maryati (2016) berjudul Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada pengaruh Stres Kerja dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Intensi Keluar Karyawan (Studi Empiris Pada Perusahaan Pembiayaan di Kota Makassar) bahwa terhadap *Turnover Intention* secara negatif signifikan.

METODE DAN PEMBAHASAN

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Bale Bebakaran Yogyakarta yang berjumlah 35 orang. Dalam penelitian ini seluruh populasi akan menjadi responden, sehingga metode yang digunakan yaitu metode sensus. Menurut Sugiyono (2016) sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relative kecil, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampling jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Penelitian ini menggunakan teknik analisis *Variance Extracted (AVE)*, *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*.

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis *Direct Effect*

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values (Sig.)
JS -> OC	0.444	0.436	0.147	3.011	0.003
JS -> TI	-0.306	-0.308	0.095	3.221	0.001
OC -> TI	-0.399	-0.394	0.107	3.731	0.000
POS -> OC	0.428	0.442	0.130	3.296	0.001
POS -> TI	-0.315	-0.321	0.124	3.531	0.012

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis *Indirect Effect*

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
JS -> OC ->TI	-0.177	-0.175	0.085	2.082
POS -> OC -> TI	-0.171	-0.170	0.059	2.887

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis *Direct Effect*

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
JS -> OC	0.444	0.436	0.147	3.011
JS -> TI	-0.306	-0.308	0.095	3.221
OC -> TI	-0.399	-0.394	0.107	3.731
POS -> OC	0.428	0.442	0.130	3.296
POS -> TI	-0.315	-0.321	0.124	3.531

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis *Indirect Effect*

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values (Sig.)
JS -> OC ->TI	-0.177	-0.175	0.085	2.082	0.038
POS -> OC -> TI	-0.171	-0.170	0.059	2.887	0.004

Hipotesis 1 yang menyatakan *perceived organizational support* secara langsung berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* diterima. Terbukti dengan nilai koefisien jalur sebesar -0.315 (negatif) dengan nilai t hitung sebesar 3.531 > 1,96 (t-tabel) dan p-value 0.012 dengan nilai p-value 0.012 yang lebih kecil dari nilai kritisnya ($\alpha = 0.05$) maka pengaruh negatif terhadap *turnover intention* dinyatakan signifikan. Hal ini menunjukkan *perceived organizational support* secara langsung berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya apabila variabel *perceived organizational support* meningkat maka *turnover intention* akan menurun dan juga sebaliknya apabila variabel *perceived organizational support* menurun maka *turnover intention* meningkat. Hipotesis 2 yang menyatakan *job satisfaction* secara langsung berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* diterima. Terbukti dengan nilai koefisien jalur sebesar -0.306 (negatif) dengan nilai t hitung sebesar 3.221 > 1,96 (t-tabel) dan p-value 0.001. Dengan nilai p-value 0.001 yang lebih kecil dari nilai kritisnya ($\alpha = 0.05$)

maka pengaruh negatif. Hal ini menunjukkan *job satisfaction* terhadap *turnover intention* dinyatakan signifikan. Menyatakan *job satisfaction* secara langsung berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya apabila variabel *job satisfaction* meningkat maka *turnover intention* akan menurun dan juga sebaliknya apabila variabel *perceived organizational support* menurun maka *turnover intention* meningkat. Hipotesis 3 yang menyatakan *organizational commitment* memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *turnover intention* secara negatif signifikan, diterima. Terbukti dengan nilai koefisien jalur sebesar -0.171 (negatif) dengan nilai t hitung sebesar $2.887 > 1.96$ (t-tabel) dan p-value 0.004. Dengan nilai p-value 0.004 yang lebih kecil dari nilai kritisnya ($\alpha = 0.05$) maka *organizational commitment* memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *turnover intention* secara negatif dinyatakan signifikan. Hipotesis 4 yang menyatakan *organizational commitment* memediasi pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* secara negatif signifikan, diterima. Terbukti dengan nilai koefisien jalur sebesar -0.177 (negatif) dengan nilai t hitung sebesar $2.082 > 1.96$ (t-tabel) dan p-value 0.038, dengan nilai p-value 0.038 yang lebih kecil dari nilai kritisnya ($\alpha = 0.05$) maka *organizational commitment* memediasi pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* secara negatif dinyatakan signifikan.

Berdasarkan tabel 4. dapat dilihat bahwa hasil analisis pengaruh langsung *perceived organizational support* terhadap *turnover intention* dan pengaruh langsung *job satisfaction* terhadap *turnover intention* memiliki koefisien jalur negatif signifikan. Sedangkan pengaruh langsung *perceived organizational support* terhadap *organizational commitment* dan pengaruh langsung *job satisfaction* terhadap *organizational commitment* memiliki koefisien jalur positif signifikan. Pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* secara negatif signifikan, diterima. Terbukti dengan nilai koefisien jalur sebesar -0.177 (negatif) dengan nilai t hitung sebesar $2.082 > 1.96$ (t-tabel) dan p-value 0.038, dengan nilai p-value 0.038 yang lebih kecil dari nilai kritisnya ($\alpha = 0.05$) maka *organizational commitment* memediasi pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* secara negatif dinyatakan signifikan. Kemudian hasil analisis pengaruh tidak langsung *perceived organizational support* terhadap *turnover intention* dimediasi *organizational commitment* dan pengaruh tidak langsung *job satisfaction* terhadap *turnover intention* dimediasi *organizational commitment* memiliki koefisien jalur negatif signifikan. Hal ini menunjukkan efek mediasi dalam penelitian ini termasuk jenis mediasi *Competitive (partial mediation)* yaitu pengaruh

langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan, dan pengaruh menuju arah yang berbeda. Artinya *perceived organizational support* dan *job satisfaction* bisa menurunkan *turnover intention* secara langsung dan juga *perceived organizational support* dan *job satisfaction* bisa meningkatkan *organizational commitment* kemudian secara tidak langsung menurunkan *turnover intention*. Hal ini menunjukkan efek mediasi dalam penelitian ini termasuk jenis mediasi *competitive (partial mediation)* yaitu pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan, dan pengaruh menuju arah yang berbeda. Artinya *perceived organizational support* dan *job satisfaction* yang tinggi dapat menurunkan *turnover intention* secara langsung dan juga tingginya *perceived organizational support* dan *job satisfaction* dapat meningkatkan *organizational commitment* kemudian secara tidak langsung dapat menurunkan *turnover intention*.

Tabel 4. Perbandingan Koefisien Jalur

Variabel	Original Sample (O)	P Values (Sig.)	Pengaruh Tidak Langsung	Original Sample (O)	P Values (Sig.)
POS -> OC	0.428	0.001			
POS -> TI	-0.315	0.012	POS -> OC -> TI	-0.171	0.004
JS -> OC	0.444	0.003			
JS -> TI	-0.306	0.001	JS -> OC -> TI	-0.177	0.038

e-ISSN2501-1 Institutional address : Kampus 1 Gedung Manajemen Jalan SWK 104 (Lingkar Utara), Condongcatur, Yogyakarta 55283 E-mail : marissaelf@yahoo.com

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan analisis dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. *Perceived organizational support* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* pada Bale Bebakaran Umbulharjo.
2. *Job satisfaction* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* pada Bale Bebakaran Umbulharjo.
3. *Organizational commitment* memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *turnover intention* secara negatif signifikan pada Bale Bebakaran Umbulharjo.
4. *Organizational ommitment* memediasi pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* secara negatif signifikan pada Bale Bebakaran Umbulharjo.

Berdasarkan hasil penelitian, variabel *perceived organizational support* memiliki pengaruh paling besar terhadap *turnover intention* karyawan Bale Bebakaran Umbulharjo, dengan koefisien regresi 0.318 dan item tertinggi sebesar 88.6% pada sikap perusahaan terhadap pendapat karyawan dan adanya bantuan dari perusahaan saat karyawan mempunyai masalah. Oleh karena itu, dalam meningkatkan *perceived organizational support* peneliti menyarankan kepada Bale Bebakaran Umbulharjo untuk mempertahankan simpati perusahaan kepada karyawan dalam hal memperhatikan pendapat karyawan dan membantu karyawan pada saat mempunyai masalah. Maka dari itu perusahaan diharapkan dapat menciptakan forum diskusi untuk karyawan menyampaikan pendapatnya pada *general meeting*, yang pelaksanaannya dapat dilaksanakan setiap bulan pada awal dan akhir bulan sehingga terciptanya evaluasi untuk mengelola saran karyawan. Serta memaksimalkan *coaching* dan *conseling* sehingga perusahaan berdiskusi tentang masalah dalam bekerja yang dihadapi karyawan, sehingga mampu menemukan solusinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhika, I Nyoman Resa dan I Gede Riana. 2016. Pengaruh Dukungan Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Karyawan (Studi pada Koperasi Simpan Pinjam di Denpasar Utara). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 5.4: 857-876.
- Agustini, I Gusti Ayu Manuarti Dewi, dan Made Subudi. 2017. Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Turnover Intention dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Pemediasi. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 6.12: 251-276.
- Andini, R. 2006. Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention. *Tesis*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Fahrizal dan Wayan Mudiarta Utama. 2017. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dan Turnover Intention Karyawan Hotel Kajane Mua. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 10: 5405-5431.
- Ghaisani dan Fibria Indriati Dwi Lestiwati, 2014. Pengaruh Job Involvement terhadap Turnover Intention dengan Organizational Commitment sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Tetap

- PT South Pacific Viscose). *Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia*.
- Ghozali, Imam. 2014. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffin, 2004. *Komitmen Organisasi*, Terjemahan, Jakarta: Erlangga.
- Hair, Jr *et.al.* 2010. *Multivariate Data Analysis* (7th ed). United States : Pearson
- Handoko, T. Hani. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFPE, Yogyakarta.
- Indrayanti, D. P., dan Riana, I. G. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Melalui Mediasi Komitmen Organisasi Pada PT. Ciomas Adisatwa Di Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 2727-2755.
- Keputusan Menteri Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi No.KN.73/PVVI05/MPPT-85 tentang Peraturan usaha Rumah Makan.
- Novliadi, P. 2007. Intensi *Turnover* Karyawan Ditinjau dari Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja. *Makalah*: Fakultas Kedokteran, Jurusan Psikologi USU.
- Prasetyo, Muhammad Solichin dan M. Lies Endarwati. 2016. Pengaruh Perceived Organizational Support dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Bagian Rumah Tangga Universitas Negeri Yogyakarta. *Journal.student.uny.ac.id*. 562.
- Rhoades, dan Eisenberger, R. 2002, Perceived organizational support: a review of the literature, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 4, pp. 698-714.
- Rivai, V. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, P. Stephen dan Timothy A. dan Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat: Jakarta.
- Sekaran, Uma. 2017. *Metode Penelitian untuk Bisnis. Edisi 6, Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susilo dan I Gusti Bagus Honor Satrya. 2019. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap turnover Intention yang dimediasi oleh Komitmen Organisasional Karyawan Kontrak. *E-Jurnal Manajemen*. Vol. 8, No. 6, 2019:3700-3729.

- Susilo, Martoyo, (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 5, Cetakan Pertama, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Wahdaniah, Heru Kurnianto Tjahjono, dan Tri Maryati. 2016. Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada pengaruh Stres Kerja dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Intensi Keluar Karyawan (Studi Empiris Pada Perusahaan Pembiayaan di Kota Makassar). *JBTL*. Vol. 7 No.1
- Wahyuni, Purbudi dan Sugiyanto. 2014. Pengaruh Intergroup knowledge pada Kemandirian UMKM di Kawasan Heritage sebagai Tujuan Wisata (Study di Kawasan Sungai Gajah Wong). *Journal dan Proceeding FEB UNSOED*. Vol 4, No 1.
- Widodo, Suparno Eko. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta

Contoh Kasus penelitian terapan

Pengaruh *Self Efficacy* dan Optimisme Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Work Engagement* Sebagai Variabel Mediasi Pada PT Mandiri Jogja Internasional di Sleman, D.I Yogyakarta

Emah Wahyuni^a, Purbudi Wahyuni^b, Sudaryoto^c

ABSTRAK

Tujuan penelitian—Penelitian ini menganalisis pengaruh *self efficacy* dan optimisme terhadap Kinerja Karyawan melalui *work engagement* pada PT Mandiri Jogja Internasional di Sleman, Yogyakarta.

Desain/Metodologi/Pendekatan—Metode yang digunakan adalah metode *explanatory research* atau *confirmatory research*, dengan teknis analisis menggunakan *Partial Least Square* (PLS)

Temuan—Hasil Penelitian menunjukkan bahwa secara positif signifikan *self efficacy* dan optimisme berpengaruh terhadap kinerja karyawan, serta secara positif signifikan *self efficacy* dan optimisme berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *work engagement*.

Keterbatasan penelitian—Penelitian ini dilakukan pada PT Mandiri Jogja Internasional di Sleman dengan populasi 145 responden.

Originality/value—Implikasi manajemennya bahwa *self efficacy* dan optimisme karyawan mempengaruhi kinerja karyawan pada PT Mandiri Jogja Internasional di Sleman.

Keywords: *Self Efficacy*, Optimisme, Kinerja Karyawan, dan *Work Engagement*.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting dan ujung tombak keberhasilan perusahaan. SDM berperan kunci menentukan keberlangsungan, efektivitas, dan daya saing suatu organisasi. Kebijakan, praktik, dan sistem manajemen SDM harus mampu mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan sesuai kebutuhan perusahaan. Menurut Mathis dan Jackson (2006) kinerja adalah kontribusi yang diberikan karyawan kepada perusahaan yang dapat diidentifikasi dari hasil kerja karyawan. Agar suatu

organisasi dapat melakukan fungsinya secara efektif dan efisien sesuai tujuan organisasi, maka organisasi tersebut harus mempunyai kinerja pegawai atau karyawan yang baik, yakni dengan memiliki karyawan yang dapat melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab dengan cara yang handal. Kinerja perusahaan adalah hasil keberhasilan individu dalam menyelesaikan tugas.

Penelitian Taormina dan lao (2007), menyatakan kesuksesan sebuah bisnis ditentukan oleh karakteristik individual. Karakteristik individual melekat dalam diri individu yang bisa berubah atau stabil sepanjang waktu. Contohnya *self efficacy* dan optimisme yang terbentuk karena ada factor pengalaman dan pembelajaran. Dengan demikian, karakteristik individual seperti *self efficacy* dan optimism menentukan kesuksesan seseorang dalam mengelola bisnis.

Selama ini aspek manajemen tersebut hanya terfokus pada aspek pemasaran, pengelolaan organisasi, aspek produksi dan aspek keuangan saja. Sedangkan *self efficacy* adalah keyakinan yang dipegang seseorang tentang kemampuannya dan juga hasil yang akan ia peroleh dari kerja kerasnya yang akan mempengaruhi cara mereka berperilaku. *Self-efficacy* sangat dibutuhkan bagi karyawan, untuk meningkatkan kemampuan dalam mengerjakan tugas dengan optimal agar produktivitas perusahaan juga meningkat. Menurut Ghufron (2012) dalam situasi yang sulit, seseorang dengan *self efficacy* rendah cenderung mudah menyerah, sementara orang dengan *self efficacy* tinggi akan berusaha lebih keras untuk mengatasi tantangan.

Seseorang karyawan juga harus didukung oleh sifat optimisme. Kinerja karyawan yang sering dianggap mampu mencapai tujuan perusahaan karena karyawan itu yakin dapat bekerja dengan optimal. Keyakinan tersebut berasal dari dalam diri karyawan bahwa keberhasilan dapat diperoleh dari usaha dan kemampuan internal yang dikenal dengan optimisme. Seligman (2008) optimisme sebagai kecenderungan untuk mempercayai yang baik akan terjadi dimasa yang akan datang serta menjelaskan peristiwa yang baik tersebut menggunakan alasan internal, bersifat stabil, dan menyeluruh. Individu yang optimis akan beranggapan bahwa hal buruk yang menimpa mereka adalah sesuatu yang hanya menyerang aspek tertentu dalam hidup mereka, dan akan menjelaskannya dengan alasan eksternal. Optimisme dapat mempengaruhi gairah individu dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan adanya pengaruh terhadap aktivitas, seseorang melaksanakan pekerjaan, maka hal tersebut berpengaruh pula terhadap produktivitas individu tersebut. Hal tersebut didukung oleh penelitian Liwanto dan Kurniawan (2015) bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara optimisme dengan kinerja pada karyawan.

Menurut Mathis dan Jackson (2006) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor kinerja individual yang ada di dalamnya terdapat tingkat usaha yang dicurahkan seorang individu untuk memiliki rasa semangat bekerja dan keterikatan kerja yang tinggi. Dari faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut artinya kinerja karyawan yang maksimal dapat terjadi karena adanya *work engagement* yang tinggi. Bakker dan Laiter dalam (Putri, 2017) menjelaskan bahwa ada tiga peran personal resources yaitu *self efficacy*, *organizational-based self esteem*, dan *optimism* didalam memprediksi keterikatan karyawan. Hasil menunjukkan karyawan yang terikat memiliki *self efficacy* yang tinggi. Mereka yakin bahwa mereka akan dapat memenuhi tuntutan-tuntutan di hadapan mereka yang berkenaan dengan konteks peran kerjanya. Selain itu, karyawan yang terikat percaya bahwa secara umum mereka memperoleh pengalaman dengan hasil yang lebih baik di dalam hidupnya (*optimis*), dan mereka yakin bahwa dapat memuaskan kebutuhannya dengan berpartisipasi dalam peran diorganisasinya (*Organizational-based self esteem*).

Self efficacy dan kinerja memang dua hal yang berbeda tetapi, melalui *work engagement* hubungan keduanya akan menjadi erat. Hal tersebut dibuktikan oleh penelitian Fajriah dan Darokah (2016) yang menyatakan bahwa *self efficacy* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja yang dimediasi oleh *work engagement*. Sama halnya dengan *self efficacy*, kinerja juga akan optimal jika karyawan memiliki sikap *optimism* yang tinggi. Karena, karyawan yang terikat mengalami emosi positif dan karenanya, dapat menjadi lebih peka terhadap peluang dan bekerja lebih percaya diri dan optimis dan akibatnya karyawan akan tampil lebih baik. Hal tersebut didukung oleh penelitian Putri, dkk (2017) bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara *optimisme* dengan keterikatan kerja pada karyawan. Pernyataan tersebut juga didukung oleh penelitian Fajriah dan Darokah (2017) yang menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja.

Penulis mendapatkan informasi mengenai kinerja karyawan melalui manager HRD pada tanggal 9 Oktober 2019 bahwa ternyata kinerja karyawan pada PT Mandiri Jogja Internasional masih belum optimal hal ini bisa dilihat dari tingkat ketidakhadiran sudah mencapai rata-rata 13%. Sedangkan menurut Flippo (2005) menjelaskan bahwa apabila tingkat ketidakhadiran sudah mencapai 6% keatas berarti terdapat masalah bagi perusahaan. Selanjutnya hasil observasi juga menunjukkan bahwa masih banyak karyawan yang dengan masa kerja dibawah 5 tahun dan menyebabkan pengalaman

karyawan dalam bekerja masih rendah. Sehingga menyebabkan karyawan merasa belum mampu memotivasi dirinya sendiri dalam menyelesaikan segala tugas dan tanggung jawabnya. Rendahnya tingkat keyakinan dan motivasi diri yang dimiliki karyawan tersebut menyebabkan penurunan kinerja pada karyawan PT Mandiri Jogja Internasional. Sebagai contoh pada saat tertentu jumlah pesanan meningkat baik dari dalam maupun luar negeri karyawan mengeluh karena jam pulang mereka sedikit terlambat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan dan menganggap pekerjaan tersebut sebagai beban, sebab dalam diri karyawan tidak memiliki motivasi diri dalam bekerja. Selain itu ketika karyawan mendapatkan kesulitan dalam bekerja mereka masih mudah mengeluh dan menganggap kesulitan tersebut sering menimpa dirinya. Hal tersebut terjadi sebab karyawan tidak memiliki sikap optimis terhadap dirinya. Berdasarkan uraian dan fenomena permasalahan tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang pengaruh *self efficacy* dan optimisme karyawan terhadap kinerja karyawan dengan *work engagement* sebagai variabel mediasi pada PT Mandiri Jogja Internasional di Sleman.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2012) menjelaskan kinerja karyawan adalah kontribusi yang diberikan karyawan kepada perusahaan yang dapat diidentifikasi dari hasil kerja karyawan. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2006). Menurut Mathis dan Jackson (2006) Indikator untuk menilai kinerja adalah kuantitas, kualitas, keandalan, kehadiran, kemampuan bekerja sama.

2. *Self Efficacy*

Menurut Wahyuni dan Vibriwati, (2008) *Self-efficacy* didefinisikan dengan penilaian individu terhadap kapabilitas diri dalam mengorganisasi atau melaksanakan kegiatan-kegiatan yang mensyaratkan pencapaian tingkat kinerja tertentu yang ditetapkan. Sementara menurut Alwisol (2009) menyatakan bahwa *self efficacy* sebagai persepsi diri sendiri mengenai seberapa tugas diri dapat berfungsi dalam situasi tertentu, sementara *self efficacy* berhubungan dengan keyakinan bahwa diri memiliki kemampuan melakukan tindakan yang diharapkan. *Self efficacy* mengacu pada 3 dimensi *self-efficacy* yaitu dimensi *level*, dimensi *generality* dan dimensi *streght*.

3. Optimisme

Goleman (2002) menyatakan bahwa optimisme merupakan harapan kuat terhadap segala sesuatu yang terdapat dalam kehidupan akan mampu teratasi dengan baik, walaupun ditimpa masalah dan frustrasi. Optimisme adalah sikap yang menopang individu agar jangan sampai terjatuh dalam kemasabodohan, keputusan, maupun mengalami depresi ketika individu menghadapi kesulitan. Seligman (2008)

Mengartikan optimisme sebagai suatu keyakinan bahwa peristiwa buruk hanya bersifat sementara, tidak sepenuhnya mempengaruhi semua aktivitas, dan tidak sepenuhnya disebabkan kecerobohan diri sendiri tetapi bisa karena situasi, nasib, atau orang lain. Ketika mengalami peristiwa yang menyenangkan, individu yang optimis akan yakin bahwa hal tersebut akan berlangsung lama, mempengaruhi semua aktivitas dan disebabkan oleh diri sendiri. Menurut Seligman (2006), optimisme memiliki tiga aspek, yaitu *permanence, pervasiveness dan personalization*.

4. Work Engagement

Menurut Schaufeli dan Bakker (dalam Yanti dkk, 2018) *work engagement* diartikan sebagai kondisi pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan. Kondisi tersebut ditandai dengan aspek semangat, dedikasi, dan penghayatan. Apabila dibandingkan dengan kondisi sesaat dan spesifik, keterikatan kerja mengacu pada kondisi afektif-kognitif yang lebih persisten dan pervasif yang tidak berfokus pada objek, peristiwa, individu, atau perilaku tertentu. Keterikatan kerja merupakan kondisi karyawan yang ditandai dengan tingkat energi yang tinggi dan identifikasi yang kuat dengan pekerjaannya. Dengan demikian *work engagement* menggambarkan keadaan psikologis yang positif dan pemenuhan diri untuk berkontribusi bagi keberhasilan organisasi yang dikarakteristikan dengan adanya *vigor* (kekuatan), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (absorpsi).

HIPOTESIS PENELITIAN

1. *Self-efficacy* berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Mandiri Jogja Internasional.
2. Optimisme berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Mandiri Jogja Internasional.
3. *Self-efficacy* berpengaruh tidak langsung positif signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *work engagement* di PT Mandiri Jogja Internasional.

4. *Optimisme* berpengaruh tidak langsung positif signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *work engagement* di PT Jogja Mandiri Internasional.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang berarti menggunakan filsafat positivme, untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, Teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara acak, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis dan bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2014). Penelitian ini untuk mengetahui apakah *self efficacy* dan optimisme karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan mediasi *work engagemen*. Dengan jumlah sampel sebanyak 60 responden. Dilihat dari sifat permasalahannya penelitian ini termasuk penelitian korelasional, dimana untuk mengetahui tingkat hubungan antara variable-variabel tanpa melakukan perubahan, tambahan atau manipulasi terhadap data yang sudah ada (Arikunto, 2013). Hubungan model kausalitas/sebab-akibat membutuhkan alat analisis yang mampu menjelaskan hubungan tersebut, sehingga alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Partial Least Square* (PLS).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Kuantitatif

Table 1. Ringkasan Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
1. Kinerja Karyawan	0.951	0.953	0.958	0.696
2. Optimisme	0.963	0.964	0.966	0.575
3. <i>Self Efficacy</i>	0.921	0.925	0.934	0.614
4. <i>Work Engagement</i>	0.958	0.960	0.962	0.600

Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai AVE yang dihasilkan oleh semua konstruk yaitu $> 0,5$. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa setiap variabel memiliki *discriminant validity* yang baik. Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* $> 0,7$. Hasil ini menunjukkan bahwa keseluruhan variabel memiliki *level internal consistency reliability* yang tinggi.

Table 2. Uji Pengaruh Langsung

Variabel	Original Sampel	Sampel Mean	(STDEV)	T Statistics	P Value
<i>Self Efficacy</i> → Kinerja	0.260	0.278	0.082	3.156	0.000
Optimisme → Kinerja	0.354	0.361	0.082	4.287	0.002

Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan pada PT Mandiri Jogja Internasional di Sleman, Yogyakarta

Berdasarkan analisis kuantitatif diketahui pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,260 dengan tingkat signifikansi 0,000 maka terdapat pengaruh positif signifikan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan. Apabila tingkat *self efficacy* meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat dan berlaku sebaliknya. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan “*self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”. **Diterima.**

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Putri, dkk (2017) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara *self efficacy* terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan makna bahwa semakin tinggi tingkat *self efficacy* pada karyawan berpengaruh pada semakin tinggi kinerja karyawan, sebaliknya apabila tingkat *self efficacy* karyawan rendah pada karyawan maka akan mengakibatkan tingkat kinerja karyawan rendah.

Pengaruh Optimisme terhadap Kinerja Karyawan pada PT Mandiri Jogja Internasional di Sleman, Yogyakarta

Berdasarkan analisis kuantitatif diketahui pengaruh optimisme terhadap kinerja karyawan sebesar 0,354 dengan tingkat signifikansi 0,002 maka terdapat pengaruh positif signifikan optimisme terhadap kinerja karyawan. Apabila tingkat optimisme meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat dan berlaku sebaliknya. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan “optimisme berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”. **Diterima.**

Tabel 3. Uji Pengaruh Tidak Langsung

Variabel	Original Sampel	Sampel Mean	(STDEV)	T Statistics	P Value
<i>Self Efficacy</i> → Work Engagement → Kinerja	0.221	0.201	0.074	2.984	0.003

Variabel	Original Sampel	Sampel Mean	(STDEV)	T Statistics	P Value
Optimisme → <i>work Engagement</i> → Kinerja	0.148	0.142	0.073	2.009	0.045

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Putri, dkk (2017) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara optimisme terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan makna bahwa semakin tinggi tingkat optimisme pada karyawan berpengaruh pada semakin tinggi kinerja karyawan, sebaliknya apabila tingkat optimisme karyawan rendah pada karyawan maka akan mengakibatkan tingkat kinerja karyawan rendah.

Pengaruh *Self Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Work Engagement* pada PT Mandiri Jogja Internasional di Sleman, Yogyakarta

Analisis kuantitatif menunjukkan pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh *work engagement* sebesar 0,221 dengan tingkat signifikansi 0,003 maka terdapat pengaruh positif signifikan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan yang di mediasi *work engagement*. Artinya *work engagement* mampu menjadi mediasi dalam hubungan *self efficacy* dengan kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan “*self efficacy* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan mediasi *work engagement*”. **Diterima.**

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Fajriah dan Darokah (2016) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara *self efficacy* terhadap kinerja karyawan dengan mediasi *work engagement*. Hal ini menunjukkan makna bahwa semakin tinggi tingkat *work engagement* pada karyawan berpengaruh pada semakin tinggi pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan, sebaliknya apabila tingkat *work engagement* rendah pada karyawan maka akan berpengaruh pada semakin rendah pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Optimisme terhadap Kinerja Karyawan melalui *Work Engagement* pada PT Mandiri Jogja Internasional di Sleman, Yogyakarta

Berdasarkan analisis kuantitatif diketahui pengaruh optimisme terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *work engagement* sebesar 0,148 dengan tingkat signifikansi 0,045 maka terdapat pengaruh positif signifikan optimisme terhadap kinerja karyawan yang di mediasi *work engagement*. Artinya *work*

engagement mampu menjadi mediasi dalam hubungan optimisme dengan kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan “optimisme berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan mediasi *work engagement*”. **Diterima.**

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Putri (2016) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara optimisme terhadap *work engagement* dan penelitian Iwan dan Albert (2015) yang menyatakan ada hubungan positif signifikan antara optimisme terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan makna bahwa semakin tinggi tingkat *work engagement* pada karyawan berpengaruh pada semakin tinggi pengaruh optimisme terhadap kinerja karyawan, sebaliknya apabila tingkat *work engagement* rendah pada karyawan maka akan berpengaruh pada semakin rendah pengaruh optimisme terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulan dan Saran

Hasil penelitian berkesimpulan sebagai berikut: (1) Ada pengaruh secara positif signifikan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan pada PT Mandiri Jogja Internasional di Sleman, Yogyakarta. (2) Ada pengaruh secara positif signifikan optimisme karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT Mandiri Jogja Internasional di Sleman, Yogyakarta. (3) Ada pengaruh secara positif signifikan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan yang melalui *work engagement* pada PT Mandiri Jogja Internasional di Sleman, Yogyakarta. (4) Ada pengaruh secara positif signifikan optimisme terhadap kinerja karyawan melalui *work engagement* pada PT Mandiri Jogja Internasional di Sleman, Yogyakarta. Berdasarkan kesimpulan tersebut, selanjutnya dapat diusulkan saran yang diharapkan bermanfaat bagi pimpinan PT Mandiri Jogja Internasional di Sleman sebagai berikut.

Penelitian menunjukkan manfaat bahwa *self efficacy* dan optimisme dapat meningkatkan *work engagement* dan selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Maka dari itu penting bagi perusahaan untuk meningkatkan *self efficacy* dan optimisme di dalam diri karyawan dengan melakukan pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan keyakinan karyawan dan memiliki pola pikir positif yang selalu mengharapakan hasil yang positif dari setiap yang dikerjakannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwisol. 2009. *Psikologi Kepribadian* edisi revisi. Malang: UMM Press.
- Ardi, Venna Trillolita putri, dkk. 2017. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 52 No. 1
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. 2010. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. UK: Psychology Press. Bandung: Penerbit Refika Aditama
- Bandura, A. 1997. *Self Efficacy – The Exercise of Control* (Fifth Printing, 2002). New York: W.H. Freeman & Company. Bumi Aksara.
- Fajriah, Nailul dkk. 2016. Pengaruh Efikasi Diri dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediator pada Karyawan BMT BIF Yogyakarta”, *Humanitas*, Vol. 13, No 1, 37-49.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. 1992. *A Primer for Soft Modelling*. Akron, Ohio: The University of Akron.
- Federman, Bard. 2009, *Employee Engagement: A Road For Creating Profits, Optimizing Perfomance, And Increasing Loyalty*. San Fransisco: Josey Bass.
- Flippo, E.B. 2005. Manajemen Personalia. Jilid 2. Edisi ke-6. Terjemahan. Erlangga. Jakarta.
- Ghozali, I. Latan, H. 2012. Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 3.0 M3. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____. 2011. “*Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*”. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____. 2015. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghufron, M. Nur, dan Rini Risnaita S. 2012. *Teori-teori Psikologi*. Jogjakarta: Arruzz Media
- Goleman, Daniel. 2002. *Kecerdasan Emosional*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hussein, Ananda Sabil. 2015. Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan *Partial Least Squares* (PLS) dengan smartPLS 3.0.

- Modul Ajar, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- Intan, I Gusti Ayu, dkk, 2017. Pengaruh *Self Efficacy* dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Agen Pemasaran Asuransi *Equity Life* Indonesia Cabang Denpasar. E-jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana: 1547-1574.
- Ismail, Husein Nabil, dkk. 2019. *Employee Engagement and Job Performance in Lebanon: the mediating role of Creativity*”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68.No 3, pp.506-523.
- Lewiuci, P, G and R, H, Mustamu. 2016. Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin. *AGORA*, 4(2):101-107.
- Liwarto I, H dan Arbert K. 2015. Hubungan *Psycap* dengan Kinerja Karyawan PT.X Bandung. *Jurnal Manajemen*, Vol.14, No.2
- Mangkunegara, Anwar Prabu 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama Salemba Empat, Jakarta.
- Sekaran, U dan Roger Bougie. 2016. *Research Methods for Business*. Edisi Ketujuh. United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Seligman, M.E.P, 2006. *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. New York: Pocket Books.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- _____. 2014 *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2011. *Metode Penelitian Administratif*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2016. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wahyuni, Purbudi dan Vibriwati, 2008 “Analisis pengaruh Self Efficacy terhadap Kinerja Individu yang Dimediasi oleh Penetapan Tujuan (*Goal Setting*)”. Perpustakaan Nasional.

KONSEP-KONSEP MOTIVASI

Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Motivasi secara umum berkaitan dengan usaha mencapai tujuan apa pun, fokus dipersempit menjadi tujuan-tujuan organisasional untuk mencerminkan minat terhadap perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan.

Tiga elemen utama dalam definisi motivasi tersebut adalah intensitas, arah, dan ketekunan. *Intensitas* berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Intensitas yang tinggi tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan *arah* yang menguntungkan organisasi. Terakhir, motivasi memiliki dimensi *ketekunan* yang dimana merupakan ukuran berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya.

A. Teori-Teori Motivasi

1. Hierarki teori kebutuhan

Maslow menyusun lima kebutuhan dalam urutan-urutan dari tinggi ke lebih rendah. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman dideskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah (*lower-order needs*); kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas (*higher-order needs*). Perbedaan antara kedua tingkatan tersebut didasarkan pada pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal (di dalam diri seseorang), sementara kebutuhan tingkat rendah dipenuhi secara eksternal (oleh hal-hal seperti imbalan kerja, kontrak serikat kerja, dan masa jabatan).

Teori kebutuhan Maslow diterima di kalangan manajer pelaksana, dapat dikaitkan dengan logika intuitif dan kurangnya pemahaman. Sayangnya Maslow tidak memberikan bukti empiris, dan beberapa penelitian yang berusaha mengesahkan teori tersebut tidak menemukan pendukung yang kuat. Clayton Alderfer berusaha mengolah hierarki kebutuhan Maslow, yaitu menelaah dengan teori ERG (*ERG theory*).

Teori ERG menjelaskan bahwa terdapat tiga kelompok kebutuhan inti-kehidupan (sama dengan kebutuhan fisiologis dan keamanan milik Maslow,

hubungan (sama kebutuhan sosial dan status milik Maslow), dan pertumbuhan (sama dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri milik Maslow).

2. Teori X dan Y

Douglas McGregor mengemukakan dua sifat yang mendasari manusia untuk mau berperilaku, yaitu pandangan pertama disebut **Teori X** yang mengartikan bahwa pada dasarnya manusia mempunyai sifat malas atau mau bekerja jika diawasi, disuruh. Sedangkan ada manusia yang justru malu jika diawasi, atau menunggu diperintah jika sudah tahu ada yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya, atau dikatakan bahwa pada dasarnya manusia berperilaku rajin atau mempunyai sifat positif, disebut sebagai **Teori Y**.

Teori X, ada empat asumsi yang dimiliki oleh manajer memandang karyawannya yaitu:

- 1) Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan, sebisa mungkin, berusaha untuk menghindarinya.
- 2) Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan.
- 3) Apabila memungkinkan karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal
- 4) Sebagian karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Sedangkan dalam Teori Y empat asumsi positif meliputi:

- 1) Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
- 2) Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- 3) Karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari, tanggung jawab.
- 4) Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang didedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

McGregor lebih menekankan pada sifat dasar yang membuat seorang individu bersedia melakukan tindakan Teori X berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih rendah mendominasi individu atau malas. Teori Y berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi mendominasi individu yang rajin bekerja. McGregor yakin bahwa asumsi-asumsi Teori Y

lebih valid daripada Teori X. Sayangnya asumsi-asumsi Teori Y belum tentu valid mengubah tindakan seseorang yang bekerja akan termotivasi.

3. Teori dua faktor

Teori dua faktor (*two-factor theory*) atau teori motivasi higiene (*motivation-hygiene theory*) yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg ini berkeyakinan bahwa ada karakteristik-karakteristik tertentu yang cenderung berhubungan dengan kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja. Faktor intrinsik seperti kemajuan, pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian tampaknya berhubungan dengan kepuasan kerja. Responden yang merasa baik dengan pekerjaan mereka, cenderung menghubungkan faktor-faktor ini dengan diri mereka sendiri. Sebaliknya, responden yang tidak puas cenderung menyebutkan faktor-faktor ekstrinsik, seperti pengawasan, imbalan kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan kondisi-kondisi kerja.

Menurut Herzberg, kondisi-kondisi yang melingkupi pekerjaan seperti kualitas pengawasan, imbalan kerja, kebijaksanaan perusahaan, kondisi fisik pekerjaan, hubungan dengan individu lain, dan keamanan pekerjaan digolongkan oleh Herzberg sebagai **faktor-faktor higiene** (*hygiene factors*).

Ketika faktor-faktor tersebut memadai, orang-orang tidak akan merasa tidak puas, namun bukan berarti mereka merasa puas. Jika kita ingin memotivasi individu dalam pekerjaan mereka, Herzberg menyatakan penekanan faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri atau dengan hasil-hasil yang berasal darinya seperti peluang promosi, peluang pengembangan diri, pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian.

D. Teori-Teori Motivasi Kontemporer

1. Teori Kebutuhan McClelland

Teori kebutuhan McClelland dikembangkan oleh David McClelland dan rekan-rekannya yang berfokus pada:

- a. Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*): Dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.
- b. Kebutuhan kekuatan (*need for power*): kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
- c. Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*): keinginan untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab.

2. Teori Evaluasi Kognitif

Teori evaluasi kognitif adalah teori yang menyatakan bahwa pemberian penghargaan-penghargaan ekstrinsik untuk perilaku yang sebelumnya memuaskan secara intrinsik cenderung mengurangi tingkat motivasi secara keseluruhan. Teori ini memperlihatkan penghargaan-penghargaan ekstrinsik digunakan oleh organisasi-organisasi sebagai imbalan atas kinerja yang unggul, penghargaan-penghargaan intrinsik yang berasal dari individu yang mengerjakan tugas yang mereka sukai, berkurang. Dengan kata lain, ketika penghargaan-penghargaan ekstrinsik diberikan kepada seseorang karena mengerjakan tugas yang menarik, hal itu justru menurunkan minat intrinsik dalam tugas itu sendiri.

3. Teori Penentuan Tujuan

Edwin Locke mengemukakan bahwa niat untuk mencapai sebuah tujuan merupakan sumber motivasi kerja yang utama. Artinya, tujuan memberi tahu seorang karyawan apa yang harus dilakukan dan berapa banyak usaha yang harus dikeluarkan. Semakin sulit tujuan tersebut, semakin tinggi tingkat tujuan, semakin besar kemungkinan untuk diterima. Tetapi setelah tugas yang sulit diterima, karyawan tersebut bisa diharapkan untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi untuk berusaha mencapainya.

Individu-individu lebih termotivasi oleh tujuan-tujuan yang sulit karena tujuan yang sulit mengarahkan perhatian kita pada tugas yang sudah ada dan menjauh dari gangguan-gangguan yang tidak relevan. Tujuan yang menantang mendapatkan perhatian kita dan akhirnya cenderung membantu kita untuk berfokus. Tujuan sulit juga menambah semangat karena kita harus bekerja lebih keras untuk mencapainya. Ada tiga faktor yang mempengaruhi hubungan tujuan-kinerja. Ketiga faktor tersebut adalah komitmen tujuan, karakteristik tugas dan kultur nasional.

4. Teori Efektivitas Diri

Efektivitas diri yang dikenal sebagai “teori kognitif sosial” atau “teori pembelajaran sosial”. Semakin tinggi efektivitas diri seseorang, semakin tinggi rasa percaya diri yang ia miliki dalam kemampuannya untuk berhasil dalam suatu tugas. Jadi, dalam situasi-situasi sulit, kita merasa bahwa individu yang memiliki efektivitas diri rendah cenderung mengurangi usaha mereka atau menyerah, sementara individu dengan efektivitas diri tinggi akan berusaha lebih keras untuk mengalahkan tantangan.

Peneliti yang mengembangkan teori efektivitas diri, Albert Bandura, memperlihatkan bahwa ada empat cara untuk meningkatkan efektivitas diri:

- 1) Penguasaan yang tetap
- 2) Contoh yang dilakukan oleh individu lain
- 3) Bujukan verbal
- 4) Kemunculan

Sumber peningkatan efektivitas diri yang paling penting adalah apa yang disebutnya dengan penguasaan tetap. Penguasaan tetap adalah perolehan pengalaman yang relevan dengan tugas atau pekerjaan. Apabila berhasil melakukan suatu pekerjaan di masa lalu, saya yakin akan lebih mampu melakukannya di masa depan.

Sumber kedua adalah contoh yang dilakukan oleh individu lain atau menjadi lebih percaya diri karena anda melihat individu lain melakukan tugas tersebut. Sumber ketiga adalah bujukan verbal. Yaitu menjadi lebih percaya diri karena seseorang meyakinkan anda bahwa anda mempunyai keterampilan yang dibutuhkan untuk berhasil. Para pembicara motivasional sering sekali menggunakan taktik ini.

Dan sumber yang terakhir adalah kemunculan meningkatkan efektivitas diri. Kemunculan memicu keadaan yang bersemangat yang mendorong seseorang untuk menyelesaikan tugas. Individu tersebut “tergerak” dan bekerja dengan lebih baik. Tetapi ketika tidak relevan, kemunculan merugikan kinerja. Dengan perkataan lain, apabila tugas tersebut adalah sesuatu yang membutuhkan perspektif utama yang lebih rendah dan lebih mantap, kemunculan sebenarnya bisa merugikan kinerja.

5. Teori Penguatan

Teori penguatan mempunyai sebuah pendekatan perilaku, yang menunjukkan bahwa penguatan mempengaruhi perilaku. Teori penguatan mengabaikan keadaan batin individu dan hanya terpusat pada apa yang terjadi pada seseorang ketika ia melakukan tindakan. Dalam bentuk murninya, teori penguatan mengakibatkan perasaan, sikap, harapan, dan variabel kognitif lain yang diketahui mempengaruhi perilaku.

6. Teori Harapan

Teori harapan dikemukakan Victor Vroom menunjukkan bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan

diikuti dengan hasil yang ada dan pada daya tarik dari hasil itu terhadap individu tersebut.

Dalam bentuk yang lebih praktis, teori harapan mengatakan bahwa karyawan-karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang lebih tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik; penilaian yang baik akan menghasilkan penghargaan-penghargaan organisasional seperti bonus, kenaikan imbalan kerja, atau promosi; dan penghargaan-penghargaan tersebut akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi para karyawan. Oleh karenanya, teori tersebut berfokus pada tiga hubungan:

- 1) Hubungan usaha-kinerja. Kemungkinan yang dirasakan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah usaha akan menghasilkan kinerja.
- 2) Hubungan kinerja-penghargaan. Tingkat sampai mana individu tersebut yakin bahwa bekerja pada tingkat tertentu akan menghasilkan pencapaian yang diinginkan.
- 3) Hubungan penghargaan-tujuan-tujuan pribadi. Tingkat sampai mana penghargaan-penghargaan organisasional memuaskan tujuan-tujuan pribadi atau kebutuhan-kebutuhan seorang individu dan daya tarik dari penghargaan-penghargaan potensial bagi individu tersebut.

Teori harapan membantu menjelaskan mengapa banyak pekerja tidak termotivasi dalam pekerjaan-pekerjaan mereka dan hanya melakukan usaha minimum untuk mencapai sesuatu. Satu sumber yang mungkin untuk motivasi karyawan yang rendah adalah keyakinan para karyawan bahwa tidak peduli seberapa keras usaha mereka, kemungkinan untuk mendapatkan penilaian kinerja yang baik sangatlah rendah. Banyak karyawan menganggap lemah hubungan kinerja-penghargaan dalam pekerjaan mereka. Imbalan kerja yang diberikan kepada karyawan berdasarkan faktor-faktor seperti senioritas, kekooperatifan, atau bersikap baik dengan atasan, karyawan-karyawan cenderung menganggap hubungan kinerja-penghargaan itu lemah dan menurunkan motivasi. Namun pentingnya penghargaan-penghargaan yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan individual tidak diperhatikan manajer. Beberapa manajer salah mengasumsikan bahwa semua karyawan menginginkan hal yang sama, sehingga mengabaikan pengaruh-pengaruh motivasional dari penghargaan-penghargaan yang berbeda. Dalam kasus manapun motivasi karyawan diturunkan.

Kunci untuk teori harapan adalah pemahaman tujuan-tujuan seorang individu dan hubungan antara usaha dan kinerja, antara kinerja dan penghargaan, dan akhirnya antara penghargaan dan pemahaman tujuan

individual. Sebagai sebuah model kemungkinan, teori harapan mengakui bahwa tidak ada prinsip universal untuk menjelaskan motivasi setiap individu. Selain itu, hanya karena kita memahami kebutuhan-kebutuhan yang ingin dipenuhi oleh seseorang tidak menjamin bahwa individu tersebut merasa kinerja yang tinggi selalu membawa dirinya pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan tersebut.

E. Mengintegrasikan Teori-Teori Motivasi Kontemporer

Lingkungan bisa membantu atau menghalangi usaha individual. Peluang berhubungan dengan tujuan seorang individu, yang mengarahkan pada suatu perilaku. Teori harapan memprediksi bahwa karyawan-karyawan akan mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi apabila mereka merasa bahwa ada hubungan yang kuat antara usaha dan kinerja, kinerja dan penghargaan, serta penghargaan dan pemenuhan tujuan-tujuan pribadi. Setiap hubungan ini, nantinya, dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu. Supaya usaha menghasilkan kinerja yang baik, individu harus mempunyai kemampuan yang dibutuhkan untuk bekerja, dan sistem penilaian kinerja yang mengukur kinerja individu tersebut harus dianggap adil dan objektif.

Hubungan kinerja-penghargaan akan menjadi kuat bila individu merasa bahwa yang diberi penghargaan adalah kinerja. Apabila teori evaluasi kognitif benar-benar valid di tempat kerja aktual, kita bisa memprediksi di sini bahwa mendasarkan penghargaan-penghargaan pada kinerja seharusnya mengurangi motivasi intrinsik individu. Hubungan terakhir dalam teori harapan adalah hubungan penghargaan-tujuan. Motivasi meningkat sampai tingkat di mana penghargaan yang diterima oleh seorang individu atas kinerja yang tinggi memenuhi kebutuhan-kebutuhan dominan yang konsisten dengan tujuan-tujuan individual.

Integrasi teori-teori kontemporer mempertimbangkan motivasi pencapaian, rancangan pekerjaan, penguatan, dan teori keadilan organisasional. Individu yang berprestasi tinggi tidak termotivasi oleh penilaian organisasi tentang kinerja atau penghargaan-penghargaan organisasional, oleh karena itu kenaikan usaha menuju tujuan pribadi individu yang mempunyai *nach* tinggi. Teori penguatan mengakui bahwa penghargaan organisasi menguatkan kinerja individu. Penghargaan juga berperan penting dalam keadilan organisasional. Individu akan menilai keuntungan dari hasil mereka bila dibandingkan dengan apa yang diterima individu lain, dan bagaimana individu tersebut diperlakukan yang menimbulkan kekecewaan dengan penghargaan tersebut. Individu cenderung sensitif terhadap keadilan prosedur penghargaan yang diberikan, dan pengawas mereka.

Contoh Kasus Penelitian terapan

THE EFFECT OF REWARD AND COMPETENCY ON PERFORMANCE THROUGH INTRINSIC MOTIVATION AS A MEDIATOR IN PERTAMINA CILACAP HOSPITAL (RSPC) NURSES IN CILACAP

ENDRAS ZELVIA ZELLA* endraszelviaz@gmail.com, **Purbudi Wahyuni, MM**** Purbudiwahyuni11@gmail.com, **Ninik Probosari, S.E., M.Si.**** ninikprobosari@gmail.com *Student in Economic and Business Faculty of UPN"Veteran"Yogyakarta **Lecturer in Economic and Business Faculty of UPN"Veteran"Yogyakarta

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of reward and competency on the performance of nurses in the Pertamina Cilacap Hospital (RSPC) with intrinsic motivation as a mediating variable. The research design in this study was a quantitative study by observing the effect of reward and competency on the performance of nurses in the Pertamina Cilacap Hospital (RSPC) with intrinsic motivation as a mediating variable. Giving rewards that are in accordance with the competencies of employees will encourage a person to want to do optimal work so that optimal employee performance will be created. Data collection in this study was conducted in November 2019 using the saturated sample method with a total of 60 nurses. Data collection by questionnaire which was compiled by Likert Scale and then calculated by the Partial Least Square (PLS) method. The results of this study are reward has a positive and significant effect on nurse performance, competency has positive and significant effect on nurse performance, reward has a positive and significant effect on performance mediated by nurses' intrinsic motivation, competency has a positive and significant effect on nurse's intrinsic motivation mediated performance, and intrinsic motivation has a positive and significant effect on nurse performance.

Keywords : *Reward, Competency, Intrinsic Motivation and Nurse Performace.*

***THE EFFECT OF REWARD AND COMPETENCY ON PERFORMANCE
THROUGH INTRINSIC MOTIVATION AS A MEDIATOR IN
PERTAMINA CILACAP HOSPITAL (RSPC) NURSES IN CILACAP***

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia menjadi kunci dalam mencapai tujuan perusahaan yaitu memperoleh keuntungan agar mampu bisa tumbuh dan berkembang melalui penanganan proses pekerjaan yang mampu ditangani secara efektif dan efisien. Rumah Sakit (RS) merupakan suatu instansi yang menghasilkan produk jasa yang tidak berwujud (*intangible*) yaitu berupa pemberian pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Dalam perkembangan dunia medis yang semakin meningkat, mendorong tuntutan suatu instansi pelayanan kesehatan untuk berusaha dan bersaing dengan instansi pelayanan kesehatan lainnya. Kemampuan kerja perawat perlu dioptimalkan dan dapat dilihat dari hasil kerjanya, berupa penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta keterampilan dalam melaksanakan dan memberikan pelayanan kesehatan. Seorang perawat harus memiliki daya dorong dalam dirinya untuk melaksanakan tugas-tugas rutin di instansi pelayanan kesehatan dengan memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki dan pengalaman yang diperoleh berdasarkan masa kerjanya untuk mendapatkan kinerja karyawan yang optimal.

Mangkunegara (2013) Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah penerapan sistem *reward* dalam bekerja. Menurut Mulyadi dan Setiawan (2001) Sistem *reward* merupakan salah satu alat pengendali yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personelnya agar dapat mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku sesuai yang diharapkan oleh perusahaan. Pemberian *reward* kepada karyawan juga tergantung dari *competency* yang dimiliki karyawan. R. John dan A. Smith (2014) karyawan yang berkompoten sangat dibutuhkan untuk peningkatan kinerja perusahaan, dimana *competency* merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Pemberian *reward* yang sesuai dengan *competency* karyawan itu akan memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan yang optimal. Gungor (2011) mengatakan bahwa

orang-orang biasanya termotivasi atau terdorong untuk bekerja pada suatu jabatan tertentu yang mereka rasa akan memperoleh imbalan.

Perawat adalah tenaga kesehatan yang memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat umum. Dalam menghadapi pasien, seorang perawat harus mempunyai etika/perilaku (*attitude*) baik, sehingga perawat harus bertindak sopan, murah senyum dan menjaga perasaan pasien. Fenomena yang terjadi pada saat ini masih ada beberapa perawat di Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC) yang pada suatu waktu tertentu ia tidak bekerja dengan sepenuh hati, hal tersebut dapat dilihat dan dirasakan ketika seorang perawat sedang melayani pasien ia bersikap kurang ramah atau menunjukkan sikap pelayanan yang kurang menyenangkan dan optimal. Sebagai contoh ketika pasien atau keluarga pasien bertanya kepada perawat tetapi para perawat hanya menjawab seadanya dan tanpa tersenyum. Hal tersebut dapat menimbulkan persepsi kurang baik bagi pasien/keluarga pasien. Beberapa penyebabnya bisa saja karena kurangnya empati dalam pekerjaannya, terjadi hubungan kerja yang sedang tidak harmonis, *self control* atau emosi para perawat yang sedang tidak stabil, rasa bosan akan pekerjaannya, kurangnya apresiasi atas hasil kerja dan dedikasi perawat yang optimal dsb. Dengan adanya fenomena tersebut, maka yang terjadi adalah pelayanan yang diberikan perawat kepada pasien kurang berkualitas hal tersebut akan menyebabkan rendahnya kualitas kinerja perawat di Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC) sehingga berdampak pada rendahnya kinerja Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC). Adanya permasalahan tersebut maka perlu dilakukan penelitian mengenai pentingnya *intrinsic motivation* terhadap kinerja perawat yang didukung oleh *reward* yang diberikan dan *competency* yang dimiliki oleh para perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC). Selanjutnya dapat dirumuskan permasalahan berupa Apakah *reward* berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja perawat? Apakah *competency* berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja perawat? Apakah *reward* berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja melalui *intrinsic motivation* perawat? Apakah *competency* berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja melalui *intrinsic motivation* perawat? Apakah *intrinsic motivation* berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja perawat?

TELAAH PUSTAKA

A. Kinerja

Kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Mangkunegara (2013) Kinerja karyawan adalah hasil kerja

secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian kinerja Sedarmayanti, dkk. (2007) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan atau kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau kelompok.

Indikator kinerja menurut Achbi Yahya (2019) di Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC) sebagai berikut: Penilaian Atasan berupa: Kehadiran, Disiplin, Dedikasi, Kerja sama, Komunikasi, Mengikuti diklat minimal 20 jam per tahun dan Mutu Pelayanan Indikator Unit berupa: Kepatuhan terhadap SPO/Kepatuhan *Hand Hygiene*, Kepuasan pelanggan, Pemahaman pasien terhadap edukasi perawat/Kelengkapan asesmen 24 jam, Pengkajian risiko pasien jatuh, Kesalahan pemberian obat 7 benar, Kejadian tertusuk jarum.

B. Reward

Reward menurut Echolas dan Shadily (2005) Kata *reward* berasal dari Kamus bahasa Inggris yang berarti ganjaran atau hadiah. Menurut Shields (2016) *Reward* dapat menjadi sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak sengaja sebagai imbalan atas potensi karyawan atau kontribusi atas pekerjaan yang baik, dan untuk karyawan yang menerapkan nilai positif sebagai pemuas kebutuhan tertentu.

Jenis-jenis *reward* menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania (2006) *reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu: Penghargaan ekstrinsik (*extrinsic reward*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Yang termasuk dalam penghargaan ekstrinsik yaitu penghargaan finansial berupa: gaji dan upah, tunjangan karyawan, bonus/insentif dan penghargaan non finansial berupa: penghargaan interpersonal dan promosi. Sedangkan penghargaan intrinsik (*intrinsic reward*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri. Yang termasuk penghargaan intrinsik yaitu penyelesaian (*completion*), pencapaian (*achievement*), otonomi (*autonomy*).

Indikator *reward* menurut Siagian (2006) yaitu: pekerjaan itu sendiri, upah, peluang promosi, pengawasan dan rekan Kerja.

C. Competency

Kompetensi adalah istilah yang berasal dari bahasa Inggris yaitu *Competence* yang jika diartikan ke bahasa Indonesia adalah kecakapan,

kemampuan dan kewenangan. Spencer & Spencer (1993) mengemukakan bahwa kompetensi adalah sebagai karakteristik yang mendasari perilaku seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dan unggul dalam pekerjaan. Indikator *competency* dalam penelitian ini, penulis menggunakan indikator *competency* dalam pekerjaan individu menurut Spencer & Spencer (1993) terdiri dari: *Achievement orientation* / ACH, *Concern for order* / CO, *Initiative* / INT, *Information seeking* / INFO, *Interpersonal understanding* / IU, *Customer service orientation* / CSO, *Impact and influence* / IMP, *Organizational awareness* / OA, *Relationship building* / RB, *Developing others* / DEV, *Directiveness* / DIR, *Teamwork* / TW, *Team Leadership* / TL, *Analytical thinking* / AT, *Conceptual thinking* / CT, *Expertise* / EXP, *Self-control* / SCT, *Self-confidence* / SCF, *Flexibility* / FLX, dan *Organizational commitment* / OC.

D. Motivasi

Pengertian motivasi berasal dari kata motif yang berarti dorongan” atau “daya penggerak” yang ada dalam diri seseorang yang menyebabkan seseorang melakukan suatu tindakan atau aktivitas (Herijulianti, Indriani, Artini, 2001). Mangkunegara (2013) motivasi adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Menurut Teori Dua Faktor (Frederick Herzberg) bahwa dua kelompok faktor yang mempengaruhi perilaku terdiri dari: *Hygiene Factor*, menurut Djamarah (2002) *extrinsic motivation* merupakan motivasi yang berasal dari luar atau rangsangan yang didapatkan seseorang dari luar. Menurut Herzberg yang dikembangkan oleh Luthans (2011) *extrinsic motivation* meliputi: Supervisi teknik, hubungan antar pribadi, gaji, kondisi kerja, kebijaksanaan. Selanjutnya *Satisfier Factor*, menurut Djamarah (2002) yang dimaksud dengan *intrinsic motivation* adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam setiap diri individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Menurut Herzberg yang dikembangkan oleh Luthans (2011) *intrinsic motivation* meliputi: Tanggung jawab, prestasi, pekerjaan itu sendiri, penghargaan, kesempatan berkembang.

1. Hubungan antara *reward* dengan kinerja

Pemberian *reward* kepada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan itu, sehingga tujuan perusahaan tercapai. Selain itu, adanya *reward* karyawan merasa kontribusi yang diberikan dihargai sehingga memacu kinerja karyawan semakin meningkat. Kinerja

karyawan dipengaruhi oleh adanya *reward* baik yang berasal dari gaji, tunjangan, bonus, penghargaan *interpersonal* berupa pujian, promosi, pencapaian (*Achievement*) berupa rasa puas dan bangga, maupun dari otonomi. Sejalan dengan hasil penelitian Febrianti et al, (2014) terdapat pengaruh signifikan antara variabel *reward* dan kinerja, yang artinya pemberian *reward* yang telah sesuai dengan harapan karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

H1 : *Reward* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC).

2. Hubungan antara *competency* dengan kinerja

Competency adalah suatu komponen yang menentukan kesuksesan suatu kinerja. Pentingnya konsistensi penerapan nilai-nilai *competency* untuk mencapai kinerja yang diinginkan, melalui karakteristik *competency* yang dimiliki berupa pengetahuan, keterampilan, cara berpikir dan kemampuan berinteraksi lainnya. *Competency* sebagai suatu karakteristik yang dimiliki individu harus digunakan secara tepat dengan cara-cara yang konsisten untuk mencapai kinerja yang diinginkan.

Sejalan dengan teori yang dikemukakan Gunawan (2015) yang menyatakan bahwa kinerja adalah kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas pada suatu organisasi. Maka untuk meningkatkan kinerja maka harus meningkatkan *competency/* kemampuannya terlebih dahulu. Penggunaan pengetahuan dan keterampilan seorang karyawan bekerja tidak akan mencapai kinerja maksimal tanpa didasari oleh konsistensi penerapan nilai-nilai sifat, motif dan konsep diri dari karyawan yang bersangkutan.

H2 : *Competency* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC).

3. Hubungan *reward* terhadap kinerja melalui *intrinsic motivation*

Hasil penelitian Ricko Sufriyadi (2015) membuktikan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap *intrinsic motivation* karyawan. Semakin baik *reward* yang diterima karyawan, maka semakin baik *intrinsic motivation* karyawan, dan semakin baik *intrinsic motivation* karyawan maka semakin baik kinerja karyawan.

H3 : *Reward* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui *intrinsic motivation* perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC).

4. Hubungan *competency* terhadap kinerja melalui *intrinsic motivation* Gunawan (2015) yang menyebutkan bahwa faktor penting keberhasilan suatu organisasi adalah adanya karyawan yang mampu, terampil (kompetensi yang baik), dan semangat kerja (motivasi) yang tinggi, hasil kerja (kinerja) yang memuaskan.

H4 : *Competency* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui *intrinsic motivation* perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC).

5. Hubungan antara *intrinsic motivation* dengan kinerja Gunawan (2015) menyatakan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki motivasi yang sesuai dalam melaksanakan pekerjaannya maka akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Keberadaan *intrinsic motivation* dengan kinerja organisasi menunjukkan bahwa suatu pekerjaan yang tidak dilandasi oleh keinginan dirinya sendiri, dengan sendirinya tidak mencapai kinerja yang diharapkan organisasi.

H5 : *Intrinsic motivation* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC).

METODE PENELITIAN

Jenis rancangan penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian ini bertujuan memperoleh pemaparan objektif mengenai analisis *intrinsic motivation* sebagai pemediasi pengaruh *reward* dan *competency* kinerja paramedis Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC) di Cilacap. Objek penelitian pada penelitian ini adalah Rumah Sakit (RS) yang dilaksanakan pada Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC) yang beralamat di Jalan Setia Budi No.1 Tegal Kamulyan Cilacap Selatan, Jawa Tengah Indonesia.

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC) yang terdiri atas staf medis dan staf non medis yang berjumlah 202 karyawan. Sampel penelitian ini adalah perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC). Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini yaitu jumlah karyawan dari bagian perawat Rumah Sakit Pertamina

Cilacap (RSPC) yang berjumlah 60 karyawan. Metode pengambilan sampel yang digunakan ini adalah sampling jenuh. Teknik sampling jenuh penelitian ini diambil dari keseluruhan jumlah staf medis bagian perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC) yang berjumlah 60 karyawan perawat

Klasifikasi variabel penelitian, variabel bebas (*independent variable*) adalah *reward* (X_1) dan *competency* (X_2), variabel terikat (*dependent variable*) adalah kinerja (Y_1), variabel mediasi (*mediator variable*) adalah *intrinsic motivation* (Z_1). Teknik pengolahan data menggunakan *full model structural* dengan metode *Partial Least Square* (PLS). Menurut Ghozali dan Latan (2014), tahapan analisis *Partial Least Square* (PLS) adalah sebagai berikut: Konseptualisasi Model (*Inner Model* dan *Outer Model*), Menentukan Metode Analisis Algorithm, Menentukan Metode Resampling, Menggambar Diagram Jalur dan Evaluasi Model.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Deskriptif

Tabel 1 Karakteristik Perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC)

Identitas Responden	Kategori	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
Umur	0-20 Tahun	0	0 %
	21-30 Tahun	12	20 %
	31- 40 Tahun	41	68,3 %
	41-50 Tahun	7	11,7 %
	Total	60	100 %
Jenis Kelamin	Laki-Laki	13	21,7 %
	Perempuan	47	78,3 %
	Total	60	100 %
Pendidikan	D3	31	51,7 %
	S1	29	48,3 %
	Total	60	100 %
Lama Bekerja	0-5 Tahun	14	23,3 %
	6-15 Tahun	37	61,7 %
	16-25 Tahun	9	15 %
	26-35 Tahun	0	0 %
	Total	60	100 %
Unit Kerja	ICU	4	6,7 %
	Hemodialisa	3	5 %
	Rawat Jalan	7	11,7 %
	MCU	4	6,7 %
	Rawat Inap	24	40 %

Identitas Responden	Kategori	Frekuensi (orang)	Presentase (%)
	IGD	13	21,7 %
	OK	5	8,3 %
	Total	60	100 %
Status Pernikahan	Menikah	57	95 %
	Belum Menikah	3	5 %
	Total	60	100 %

Kuesioner tersebar, mengenai karakteristik responden yang menjadi sampel penelitian. Karakteristik responden dalam penelitian ini berupa umur, jenis kelamin, pendidikan, lama bekerja, unit kerja dan status pernikahan. Karakteristik perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC) dapat dilihat dari kelompok umur sebagian besar termasuk dalam kelompok umur 31-40 tahun, yaitu dengan presentase 68,3 %, sebanyak 41 orang. Apabila dilihat dari kelompok jenis kelamin sebagian besar perawat adalah perempuan dengan presentase 78,3 %, sebanyak 47 orang. Dari kelompok tingkat pendidikan yang ditempuh sebagian perawat memiliki tingkat pendidikan D3 dengan presentase 51,7 %, sebanyak 31 orang. Lamanya perawat bekerja di Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC) sebagian besar selama 6-15 tahun dengan presentase 61,7 %, sebanyak 37 orang. Sebagian besar perawat berada di unit kerja rawat inap yaitu dengan presentase 40 %, sebanyak 24 orang. Dilihat dari kelompok status pernikahan sebagian besar responden berstatus menikah dengan presentase 95 %, sebanyak 57 orang.

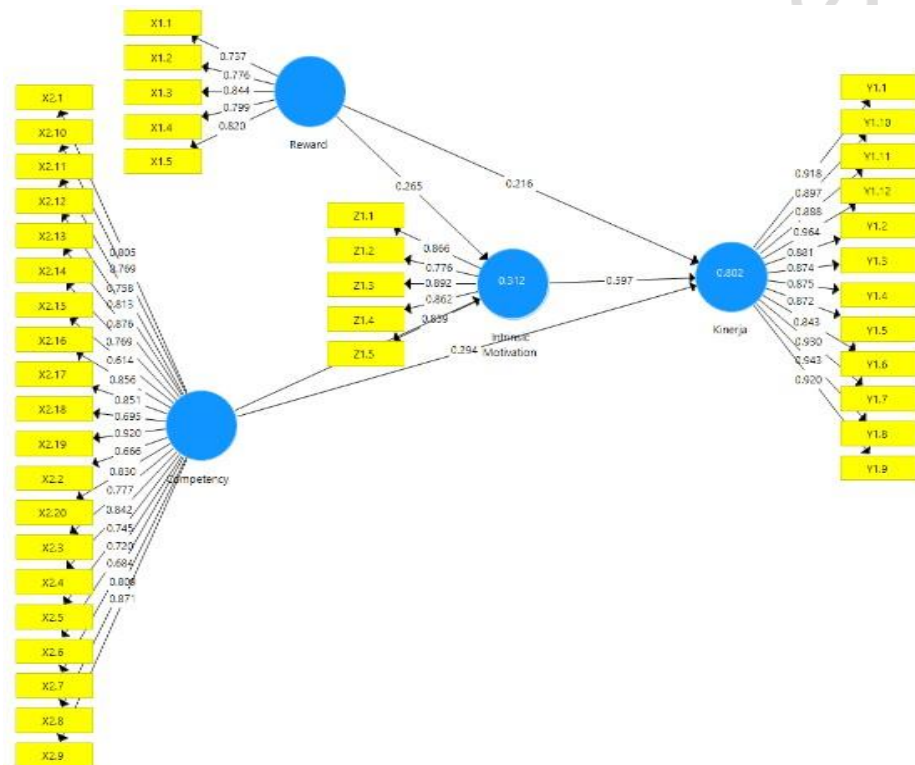
B. Analisis Kuantitatif

1. Pengujian *Outer Model (Measurement Model)*

Outer Model digunakan dalam penelitian untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk dari masing-masing indikator. Untuk mengetahui tingkat validitas dilihat dari nilai *convergent validity* (besarnya *loading factor* untuk masing-masing konstruk), rata-rata varians diekstrak (AVE) dan nilai *discriminant validity*, dikatakan valid jika nilai *loading factor* nya lebih besar dari 0,5, AVE lebih besar dari 0,5 dan nilai *cross loading* lebih besar dari 0,7. Untuk mengetahui tingkat reliabilitas dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* nya lebih besar dari 0,7.

Hasil analisis untuk mengetahui validitas pada gambar 2 menunjukkan bahwa semua nilai *outer loading* lebih besar dari 0,5. Semua nilai AVE seluruh item dari keempat variabel menunjukkan

nilai lebih besar dari 0,5. Dan dilihat dari *discriminant validity* semua nilai *cross loading* seluruh item dari keempat variabel menunjukkan nilai lebih besar dari 0,7 jadi semua item dari keempat variabel sudah dikatakan valid.



Gambar 2 Loading Factor

Hasil analisis untuk mengetahui reliabilitas dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* pada hasil penelitian menunjukkan semua nilai seluruh item dari keempat variabel menunjukkan nilai lebih besar dari 0,7 jadi semua item dari keempat variabel sudah dikatakan reliabel.

2. Pengujian *Inner Model* (*Structural Model*)

Inner Model digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel/korelasi antara konstruk-konstruk yang diukur dengan menggunakan uji t dari PLS itu sendiri. Menurut Ghazali dan Latan (2012) evaluasi struktural model dapat dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi

structural model. Hasil dari metode PLS, model pengaruh *reward* dan *competency* terhadap *intrinsic motivation* memberikan nilai *R-Square* sebesar 0,312 yang artinya *reward* dan *competency* memiliki pengaruh terhadap *intrinsic motivation* sebesar 31,2% sisanya 68,8% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini. Selanjutnya model pengaruh *reward*, *competency* dan *intrinsic motivation* terhadap kinerja memberikan nilai *R-Square* sebesar 0,802 yang artinya *reward*, *competency* dan *intrinsic motivation* memiliki pengaruh terhadap kinerja sebesar 80,2% sisanya 19,8% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

3. Hasil koefisien jalur metode *Partial Least Square* (PLS)

Hasil koefisien jalur dengan metode *Partial Least Square* (PLS) sebagai berikut:

a. Hipotesis 1

Pengujian pengaruh variabel *reward* terhadap kinerja perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC). Dengan tingkat signifikansi kurang dari 0,05. Berdasarkan olah data diperoleh *P-Values* 0,005 dengan koefisien jalur 0,216. Jika *reward* yang diberikan meningkat maka kinerja perawat akan meningkat dan sebaliknya jika *reward* yang diberikan menurun maka kinerja perawat akan menurun. Sehingga *reward* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC) maka **hipotesis pertama diterima**.

b. Hipotesis 2

Pengujian pengaruh variabel *competency* terhadap kinerja perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC). Dengan tingkat signifikansi kurang dari 0,05. Berdasarkan olah data diperoleh *P-Values* 0,001 dengan koefisien jalur 0,294. Jika *competency* yang diberikan meningkat maka kinerja perawat akan meningkat dan sebaliknya jika *competency* yang diberikan menurun maka kinerja perawat akan menurun. Sehingga *competency* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC) maka **hipotesis kedua diterima**.

c. Hipotesis 3

Pengujian pengaruh variabel *reward* terhadap kinerja melalui *intrinsic motivation* perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC). Dengan tingkat signifikansi kurang dari 0,05. Berdasarkan olah data diperoleh *P-Values* 0,033 dengan koefisien jalur 0,158.

Jika *intrinsic motivation* meningkat maka pengaruh *reward* terhadap kinerja semakin meningkat dan sebaliknya jika *intrinsic motivation* menurun maka pengaruh *reward* terhadap kinerja semakin menurun. Sehingga *reward* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui *intrinsic motivation* perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC) maka **hipotesis ketiga diterima.**

d. Hipotesis 4

Pengujian pengaruh variabel *competency* terhadap kinerja melalui *intrinsic motivation* perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC). Dengan tingkat signifikansi kurang dari 0,05. Berdasarkan olah data diperoleh *P-Values* 0,003 dengan koefisien jalur 0,250. Jika *intrinsic motivation* meningkat maka pengaruh *competency* terhadap kinerja semakin meningkat dan sebaliknya jika *intrinsic motivation* menurun maka pengaruh *competency* terhadap kinerja semakin menurun. Sehingga *Competency* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui *intrinsic motivation* perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC) maka **hipotesis keempat diterima.**

e. Hipotesis 5

Pengujian pengaruh variabel *intrinsic motivation* terhadap kinerja perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC). Dengan tingkat signifikansi kurang dari 0,05. Berdasarkan olah data diperoleh *P-Values* 0,000 dengan koefisien jalur 0,597. Jika *intrinsic motivation* yang diberikan meningkat maka kinerja perawat akan meningkat dan sebaliknya jika *intrinsic motivation* yang diberikan menurun maka kinerja perawat akan menurun. Sehingga *intrinsic motivation* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC) maka **hipotesis kelima diterima.**

PEMBAHASAN

Reward berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC). Dengan pemberian *reward* yang cukup terkait dengan apresiasi atas hasil kerja yang dilakukan akan membuat kinerja karyawan tersebut menjadi semakin optimal. *Competency* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC). *Competency* sebagai suatu karakteristik yang dimiliki individu harus digunakan secara tepat dengan cara-cara yang konsisten untuk mencapai kinerja yang diinginkan. *Reward* berpengaruh positif signifikan terhadap

kinerja melalui *intrinsic motivation* perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC). Untuk membentuk kinerja yang baik dibutuhkan adanya *reward* atau penghargaan yang akan memotivasi para karyawan, karena apabila karyawan sudah termotivasi maka itu sangatlah penting sebagai pendorong gairah kerja seseorang. *Competency* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui *intrinsic motivation* perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC). Besar kecilnya motivasi seseorang akan tergantung tinggi rendahnya *competency*/kemampuan yang dimiliki seseorang, artinya apabila seorang karyawan memiliki *competency* (pengetahuan, keterampilan maupun sikap perilaku) yang tinggi, maka secara langsung akan memunculkan motivasinya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan tingkat *competency* yang dia miliki dan akan meningkatkan kinerja karyawan. *Intrinsic motivation* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC). Dengan adanya *intrinsic motivation* yang meningkat maka akan tercipta suatu rasa keinginan untuk melakukan suatu tindakan dari diri sendiri dalam rangka karyawan mau bekerja optimal guna mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa: *Reward* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC) dengan demikian hipotesis 1 diterima. Jika *reward* meningkat maka kinerja perawat akan meningkat dan sebaliknya. *Competency* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC) dengan demikian hipotesis 2 diterima. Jika *competency* meningkat maka kinerja perawat akan meningkat dan sebaliknya. *Reward* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui *intrinsic motivation* perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC), sehingga hipotesis 3 diterima. Jika *intrinsic motivation* meningkat maka pengaruh *reward* terhadap kinerja akan meningkat dan sebaliknya. *Competency* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui *intrinsic motivation* perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC), berarti hipotesis 4 diterima. Jika *intrinsic motivation* meningkat maka pengaruh *competency* terhadap kinerja meningkat dan sebaliknya. *Intrinsic motivation* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC) dengan demikian hipotesis 5 diterima. Jika *intrinsic motivation* meningkat maka kinerja perawat akan meningkat dan sebaliknya.

Saran

Hasil analisis, memberikan saran dalam peningkatan kinerja perawat, sebagai berikut.

Pimpinan Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC) disarankan perlu memberikan apresiasi atas pencapaian hasil kerja perawat secara tepat waktu dan sesuai tugasnya masing-masing. Bentuk apresiasi yang diberikan tidak hanya mata berbentuk materi seperti hadiah berupa uang namun dapat juga berupa pernyataan yang diucapkan atas keberhasilan pekerjaannya, surat penghargaan, mendali dan promosi. Setelah suatu apresiasi diberikan, maka tercipta rasa kebanggaan tersendiri atas pencapaian tersebut yang memunculkan rasa dihargai sehingga para perawat merasa senang akan pekerjaan yang dijalankan serta bertanggung jawab dalam penyelesaian pekerjaan, selanjutnya berdampak pada kinerja perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC).

Pimpinan Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC) menyusun program peningkatan kompetensi para perawat melalui pendidikan dan pelatihan untuk sosialisasi yang berkelanjutan agar para perawat mampu dan terampil dalam menggunakan, fakta dan data-data guna kepercayaan diri dalam meyakinkan, melakukan suatu tindakan dalam pekerjaannya. Para perawat akan terbiasa mampu memberikan informasi yang tepat dalam meyakinkan dan mempengaruhi orang lain ketika harus dilakukan, serta didukung dengan sikap dan etika perawat. Orang lain merasa nyaman, percaya, sehingga meningkatkan kinerja Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC).

IMPLIKASI PENELITIAN

Hasil penelitian perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC) menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh pemberian *reward* atas pencapaian hasil kerja (berupa apresiasi secara berwujud dan tak berwujud dan yang sesuai dengan *competency* yang dimiliki oleh karyawan dari pengetahuan, keterampilan, dan etika pelaksanaan pekerjaan) yang didapat dari diklat, pelatihan dan seminar. Dengan demikian perawat akan termotivasi bekerja dari dalam diri perawat yang akan berdampak pada peningkatan kinerja perawat Rumah Sakit Pertamina Cilacap (RSPC).

REFERENSI

- Djamarah, Syaiful Bahri. 2002. *Strategi Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: Depdikbud.
- Echolas, John M. dan Hasan, Shadily. 2005. *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta: Gramedia.
- Febrianti, Silfia, Mochammad Al Musadieg & Arik Prasetya. 2014. Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 12(1), 6-8.
- Ghozali, Imam dan Latan, Hengky. 2014. *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Edisi 2. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Gunawan. 2015. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Kantor UPTD Pendapatan Wilayah I Palu. *E-Jurnal Katalogis*, 3(1), 76-77.
- Gungor, Pinar. 2011. The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. *Journal Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24: pp: 1510–1520
- Ivancevich, Konopaske dan Matteson. 2006. *Perilaku Manajemen dan Organisasi*. Alih bahasa Gina Gania. Jakarta: Erlangga.
- John, R. and Smith, A. 2014. “Awareness and effectiveness of quality function deployment (QFD) in design and build projects in Nigeria”, *Journal of Facilities Management*, 12(1): 72-88.
- Luthans, Fred. 2011. *Perilaku Organisasi*. Cetakan Keempat. Yogyakarta: Andi Offset.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Mulyadi dan Setiawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Shields, J. 2016. *Managing Employee Performance and Reward, Second Edition*. Cambridge University Press.
- Siagian, Sondang. P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ed. 1. Cet. 1. Jakarta: Bumi Aksara.
- Spencer, L.M./ Spencer, S.M. 1993. *Competence at Work*. New York: John Willey.

- Sufriyadi, Ricko. 2015. Pengaruh *Reward* dan Kemampuan terhadap Kinerja dengan Motivasi Intrinsik sebagai Variabel Intervening pada Hotel Pangeran Pekanbaru. *Jom Fekon*, 2(1), 2-4.
- Wibowo.2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Parsada.
- Yahya, Achbi. 2019. Penerapan Penilaian Indikator Kinerja Individu (IKI) Staf Klinis Menggunakan E-Logbook di Rumah Sakit Pertamina Cirebon. *Journal of Hospital Accreditation*. 01(1), 22.

BAB VII

MOTIVASI DARI KONSEP MENUJU APLIKASI

A. Model Karakteristik Pekerjaan; Motivasi Melalui Desain Pekerjaan

Model Karakteristik Pekerjaan ini dikembangkan oleh J. Richard Hackman dan Greg Oldham, model karakteristik pekerjaan (JCM) menyebutkan bahwa kita dapat mendeskripsikan karakteristik pekerjaan dalam lima dimensi, yaitu:

- 1) ***Skill variety*** (keanekaragaman keterampilan). Tingkat sampai mana pekerjaan membutuhkan beragam aktivitas sehingga pekerja bisa menggunakan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda. Misalnya adalah profesi perawat, membutuhkan bermacam-macam keterampilan seperti komunikasi, kompetensi keperawatan, membina hubungan interpersonal, empati.
- 2) ***Task identity*** (Identitas tugas). Tingkat sampai mana suatu pekerjaan membutuhkan penyelesaian dari seluruh bagian pekerjaan yang bisa diidentifikasi. Seorang karyawan akan merasa lebih berarti saat melakukan pekerjaan dari awal sampai akhir, dibandingkan hanya memegang peranan kecil dari keseluruhan bagian pekerjaan.
- 3) ***Task Significance*** (arti tugas). Tingkat sampai mana suatu pekerjaan berpengaruh substansial dalam kehidupan atau pekerjaan individu lain. Pekerjaan yang memberikan manfaat lebih banyak kepada orang lain dan lingkungan, akan memberikan arti (*meaningfulness*) yang lebih banyak dalam diri seorang karyawan daripada pekerjaan yang memberikan dampak yang sedikit.
- 4) ***Autonomy*** (otonomi). Tingkat sampai mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemerdekaan, serta keleluasaan yang substansial untuk individu dalam merencanakan pekerjaan dan menentukan prosedur-prosedur yang akan digunakan untuk menjalankan pekerjaan tersebut.
- 5) ***Feed back*** (umpan balik). Tingkat sampai mana pelaksanaan aktivitas kerja membuat seorang individu mendapatkan informasi yang jelas dan langsung mengenai keefektifan kerjanya. Misalnya, saat perawat

memberikan perawatan dan menghasilkan kepuasan pada diri pasien, membuat perawat tersebut mengetahui *outcomes* dari pekerjaan yang dilakukannya.

Tiga dimensi pertama (*skill variety, task identity, dan task significance*), bersama-sama akan membentuk rasa berarti dalam pekerjaan (penting, dihargai, dan bernilai). Pekerjaan dengan otonomi tinggi memberikan perasaan bertanggung jawab akan hasil, dan jika tersedia umpan balik dalam pekerjaan tersebut maka karyawan mengetahui efektifitas pekerjaan mereka.

Dari sudut pandang motivasi, model JCM ini memberikan motivasi internal apabila karyawan belajar untuk bekerja dengan baik. Apabila terdapat tiga status psikologi dalam diri karyawan, karyawan akan semakin termotivasi, kepuasan kerja akan meningkat, dan rendahnya absensi dan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Karyawan dengan kebutuhan perkembangan tinggi lebih memiliki keadaan psikologi yang penting untuk pekerjaan mereka saat mereka memiliki pekerjaan yang didesain baik, daripada karyawan yang memiliki tingkat kebutuhan perkembangan yang kecil.

Lima dimensi utama JCM, dapat disusun index MPS (*motivating Potential Score*) sebagai berikut:

$$MPS = \frac{\text{Skill variety} + \text{task identity} + \text{Task significance}}{3} \times \text{Autonomy} \times \text{Feedback}$$

Sebuah pekerjaan memiliki potensi tinggi untuk memotivasi karyawan apabila memiliki minimal satu dari 3 faktor pembentuk keberartian tugas, dan harus memiliki otonomi dan *feedback* yang tinggi. Apabila suatu pekerjaan memiliki nilai MPS tinggi, maka pekerjaan tersebut akan meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, kinerja dan menurunkan absensi dan *turnover*.

Mendesain Ulang Sebuah Pekerjaan

a. Rotasi Pekerjaan

Rotasi pekerjaan adalah memindahkan karyawan dari pekerjaan rutin ke tugas yang lain yang membutuhkan *skill* yang sama secara periodik dalam level organisasi yang sama (disebut juga sebagai *cross training*). Rotasi pekerjaan mampu mengurangi kebosanan bekerja, meningkatkan motivasi, dan membantu karyawan memahami seberapa jauh kontribusi pekerjaan mereka terhadap organisasi.

b. *Pengayaan Pekerjaan (Job Enrichment)*

Pengayaan pekerjaan adalah menambahkan wewenang karyawan atas pekerjaan mereka, mulai dari perencanaan, eksekusi keputusan, dan evaluasi pekerjaan mereka. Pengayaan pekerjaan membuat sebuah pekerjaan diatur sedemikian rupa sehingga karyawan mampu melakukan pekerjaan secara lengkap (paripurna), meningkatkan kebebasan karyawan bekerja, tanggung jawab, dan umpan balik, sehingga karyawan mampu menilai dan memperbaiki kinerja mereka. Bagaimanakah manajemen membuat pengayaan pekerjaan bagi karyawan? Pengayaan pekerjaan itu dijelaskan dengan skema berikut:

Kombinasi pekerjaan yang memperluas atau mengumpulkan bagian-bagian pekerjaan menjadi satu kesatuan pekerjaan yang luas. Membentuk lingkungan pekerjaan yang nyaman, yang membuat suatu pekerjaan bermakna bagi karyawan. Membangun hubungan baik dengan klien meningkatkan hubungan langsung antara karyawan dengan klien/pelanggan mereka (pelanggan internal maupun eksternal). Pengayaan pekerjaan berarti perluasan pekerjaan secara vertikal, memberikan karyawan tanggungjawab dan kendali manajemen. Membuka saluran umpan-balik yang membuat karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja, apakah kinerja mereka semakin baik, menurun atau konstan.

Alternatif Pengaturan Pekerjaan

1. *Flexitime*

Flexitime adalah waktu kerja yang fleksibel. Waktu bekerja fleksibel menurunkan absensi, meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya *overtime*, mengurangi pengawasan manajemen, mengurangi kepadatan kerja, menghilangkan kemalasan, meningkatkan otonomi dan tanggung jawab karyawan, yang akan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

2. *Job Sharing*.

Pembagian tugas memungkinkan suatu pekerjaan dikerjakan oleh dua karyawan atau lebih. Pembagian tugas ini membuat organisasi mampu mengetahui karyawan mana berbakat pada suatu pekerjaan (bias lebih dari satu orang).

3. *Telecommuting*

Telecommuting adalah bekerja dari rumah melalui komputer yang terhubung dengan kantor karyawan tersebut (minimal dua hari dalam seminggu). Apa saja jenis pekerjaan yang mampu dikerjakan secara

telecommuting? Ada tiga jenis pekerjaan bisa dilaksanakan *telecommuting*, yaitu: (1) tugas mengatur informasi rutin, (2) aktivitas mobile, dan (3) tugas *professional* lainnya. Nilai tambah *telecommuting* ini adalah peningkatan produktivitas, dan pengurangan *turnover* dan biaya ruang kerja, serta peningkatan kinerja.

Konteks Fisik dan Sosial dalam Pekerjaan

Model JCM menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan akan termotivasi dan puas bekerja pada saat karakteristik internal pekerjaan meningkat. Namun, apabila JCM tidak mendapat dukungan lingkungan bekerja, JCM itu tidak akan berarti. Beberapa karakteristik sosial yang meningkatkan kinerja adalah kemandirian, dukungan social, dan interaksi dengan orang-lain di luar pekerjaan. Interaksi sosial berhubungan kuat dengan *mood* positif dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperjelas peran karyawan dan kinerja karyawan. Dukungan social memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendapatkan bantuan dalam pekerjaan mereka. Hubungan sosial yang konstruktif dapat membawa lingkaran umpan balik yang berkualitas. Suasana dan lingkungan kerja juga meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman akan membuat karyawan termotivasi dalam bekerja.

B. Keterlibatan Karyawan (*Employee Involment*)

Keterlibatan Karyawan (*Employee involvement*) adalah proses partisipatif karyawan yang menggunakan masukan mereka untuk meningkatkan komitmen terhadap keberhasilan organisasi.

Contoh Program *Employee Involment*

a. Manajemen Partisipatif

Program manajemen partisipatif adalah karyawan ikut serta dalam pembuatan keputusan. Namun karyawan tersebut harus mempunyai semua data dan isu mengenai pekerjaan mereka, kompetensi dan pengetahuan dalam berpartisipasi, serta kepercayaan diri, sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

b. Partisipasi Representatif

Tujuan dari partisipasi representatif adalah mendistribusikan kekuasaan dalam organisasi, menempatkan karyawan yang sesuai porsi dalam hubungannya dengan manajemen dengan membentuk representasi karyawan dalam kelompok kecil. Bentuk yang sering dari partisipasi

representasi ini adalah *work council* (konsulat pekerja) dan *board representative* (dewan representasi)

C. Reward untuk Memotivasi Karyawan Menyusun Struktur Penggajian (Pembayaran Upah)

Proses awal menyusun level penggajian adalah dengan menyeimbangkan *internal equity* (seberapa penting pekerjaan tersebut bagi organisasi, biasa menggunakan teknik evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) dan *external equity* (perbandingan penggajian dengan industri lain yang serupa, biasa menggunakan survei gaji). Secara singkat dapat dikatakan bahwa sistem penggajian yang baik adalah mempertimbangkan nilai pekerjaan bagi organisasi (*internal equity*) dan relatif kompetitif dengan pasar pekerja (*external equity*).

Menggaji dan memberikan Reward Bagi Karyawan Melalui Program Variabel Upah

Program variabel upah yang lazim ada adalah *piece rate plans*, *merit based pay*, bonus, *profit sharing*, *gainsharing*, dan *employee stock ownership plans*.

1. Piece Rate Pay

Model ini mengasumsikan penggajian karyawan sesuai dengan jumlah pekerjaan yang mereka selesaikan dari keseluruhan pekerjaan. Menurut model ini, pengusaha/organisasi membayar karyawan sesuai dengan yang mereka hasilkan/kerjakan. Keterbatasan dari model ini adalah tidak semua pekerjaan sesuai dengan model penggajian ini.

2. Merit Based Pay

Merit based pay berarti perusahaan/pengusaha menggaji karyawan sesuai dengan rating/nilai dari kinerja karyawan tersebut. Keuntungan dari model ini adalah karyawan akan berlomba lomba untuk meningkatkan kinerja mereka untuk mendapatkan upah yang lebih tinggi. Apabila disusun dengan baik, model ini akan membentuk hubungan yang kuat antara kinerja dengan upah.

3. Bonus

Bonus tahunan adalah komponen penting dari total kompensasi yang diberikan perusahaan terhadap karyawan.

4. Skill Based Pay (*Competency based or Knowledge Based Pay*)

Skill based pay merupakan salah satu alternatif dalam menyusun struktur penggajian dengan cara menggaji karyawan berdasarkan

seberapa banyak kemampuan yang dimiliki karyawan atau seberapa banyak pekerjaan yang mereka lakukan.

5. *Profit Sharing Plans*

Model profit sharing ini mendistribusikan kompensasi berdasarkan formula yang disusun sesuai dengan keuntungan perusahaan. Profit sharing ini berdampak positif terhadap perilaku karyawan, dan perasaan karyawan terhadap organisasi/perusahaan.

6. *Gainsharing*.

Gainsharing adalah formulasi penggajian berkelompok yang menggunakan kemajuan produktivitas kelompok/unit untuk menentukan alokasi upah.

7. *Employee Stock Ownership Plans (ESOP)*

Perusahaan menyusun skema *benefit* dengan memasukkan karyawan dalam kepemilikan perusahaan. Model *Employee Stock Ownership Plans* ini mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan motivasi kerja jika karyawan merasa memiliki perusahaan tersebut.

Benefit yang Fleksibel: Mengembangkan Paket *Benefit*.

Sesuai teori harapan bahwa imbalan (*rewards*) organisasi harus sesuai dengan tujuan individu karyawan. *Benefit* yang fleksibel menghargai karyawan dengan menyediakan pilihan bagi karyawan untuk menentukan paket *rewards* yang sesuai dengan keinginan. Model yang populer adalah modular *plans*, *core plus option*, dan *flexible spending accounts*.

Modular *plans* adalah paket *benefit* yang didesain sesuai dengan kebutuhan kelompok karyawan tertentu. Misalnya, modul untuk karyawan yang masih lajang atau modul untuk karyawan yang menjadi orang tua tunggal.

Core plus plans adalah paket yang mempunyai menu yang sesuai dengan pilihan karyawan. Biasanya karyawan memiliki kartu *benefit* yang memungkinkan karyawan “membelanjakan” (menggunakan) sejumlah *benefit* mereka. *Flexible spending plans* memungkinkan karyawan membayar *benefit* yang mereka dapatkan dengan biaya yang tidak dikenai pajak.

Penghargaan Intrinsik: Program Pengakuan Karyawan.

Program pengakuan karyawan bervariasi dari ucapan terima kasih yang spontan dilakukan oleh atasan sampai dengan program publikasi formal akan kinerja karyawan atau perilaku karyawan yang menunjang kesuksesan organisasi. Keuntungan dari program pengakuan karyawan adalah program ini

tidak mahal, karena menghargai adalah gratis. Selain itu, karyawan merasa dihargai akan kontribusi mereka terhadap organisasi.

D. Ringkasan dan Implikasi dalam Organisasi

Beberapa hal yang disarankan untuk memotivasi karyawan adalah sebagai berikut:

- **Kenali perbedaan individu.**
Manajer harus peka terhadap perbedaan individu. Setiap individu mempunyai tujuan yang berbeda, tingkat keterlibatan yang berbeda, dan rewards yang berbeda yang sejalan dengan tujuan mereka. Tujuan pembuatan desain pekerjaan untuk menyelaraskan kebutuhan karyawan dan memaksimalkan potensi motivasi karyawan.
- **Gunakan tujuan dan umpan balik**
Karyawan harus mempunyai tujuan spesifik, jelas, dan karyawan harus mendapatkan umpan balik terhadap apa yang sudah mereka kerjakan untuk mewujudkan tujuan tersebut.
- **Berikan kesempatan kepada karyawan untuk ikut terlibat dalam pengambilan keputusan**
Karyawan dapat terlibat untuk mengatur tujuan pekerjaan, memilih paket benefit yang sesuai dengan mereka, dan memecahkan masalah kualitas dan produksi. Partisipasi dapat meningkatkan produktivitas karyawan, komitmen, motivasi dan kepuasan kerja.
- **Hubungkan rewards dengan kinerja**
Rewards harus berhubungan dengan kinerja, dan karyawan harus mempunyai persepsi sama, bahwa kinerja dan reward adalah dua hal berhubungan.
- **Periksa sistem penggajian dengan keseimbangan (internal-eksternal)**
Karyawan harus mempunyai persepsi bahwa pengalaman, skill, kemampuan, usaha, dan input yang lain dapat berakibat berbeda pada kinerja dan gaji, dan rewards yang lain.

Contoh Kasus penelitian terapan

THE EFFECT OF TRAINING TO EMPLOYEE PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS A MEDIATION IN LEMBAGA PENDIDIKAN PERKEBUNAN YOGYAKARTA (LPP)

DIANA ANGGRAINI KUSUMAWATI diana1kusuma@gmail.com

PURBUDI WAHYUNI purbudiwahyuni11@gmail.com

Faculty of Economics and Business Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”
Yogyakarta

ABSTRACT

Improved employee performance is important because it can guarantee the survival of an organization. Employee performance is related to the quantity, quality of work, responsibility, cooperation and initiative in employees. The purpose of this study is to examine and analyze the influence of training on employee performance mediated by motivation at Lembaga Pendidikan Perkebunan Yogyakarta (LPP). The subjects of this study were 34 teaching staff at Lembaga Pendidikan Perkebunan Yogyakarta. The analytical tool used in this study is Partial Least Square (PLS). The results of this study indicate that training directly have a positive effect on employee performance. This study shows that motivation is able to mediate between training on employee performance implications for the findings in this study are scientific contributions, companies must improve training on a regular basis to increase motivation so that it has a positive effect on improving employee performance. Contributions to further research and society

Keywords: Training, Motivation and Employee Performance

THE EFFECT OF TRAINING TO EMPLOYEE PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS A MEDIATION IN LEMBAGA PENDIDIKAN PERKEBUNAN YOGYAKARTA (LPP)

I. INTRODUCTION

Improving employee performance needs to get attention in an organization, because improving employee performance can determine the survival of each organization. Employee performance is the work that can be achieved by a person or group of people in an organization, in accordance

with the authority and responsibility of each in order to achieve organizational goals. Employee performance is related to the quantity, quality of work, responsibility, cooperation and initiative in employees. Lembaga Pendidikan Perkebunan Yogyakarta (LPP) is the center of human resource development in the plantation sub-sector. LPP is engaged in education and has various business units in the areas of consultancy, training and hotel in LPP Grup. Lembaga Pendidikan Perkebunan Yogyakarta has teaching staff with professional certification in various fields of expertise as consultants and training specialists.

According to Dhanonjoy Kumar and Humaira Siddika (2017), the organizations have a clear understanding so as to their most precious assets is their human capital where investments are made in employee training and development. Asfaw (2015), includes that the method of training facilitation that has been successful outcome was observed in employee performance and organizational effectiveness. Since training is seen as the most prevalent means for enhancing the individual's productivity and communicating organizational goals to employees, it has to be systematic, well planned and effective (Salah, 2016).

Training and development are seen as a key factor in making it possible for organizations to achieve it, business, and operational goals (Carell et al, 2000). Byars and Rue (2000), say that training is a learning process to enhance employee performance. Training and development of benefits for employees such as better position and better career life and make efficiency of the organization enhance (Shafiq, 2017). Training and development are needed to increase work motivation and improve the ability of employees to meet the work targets set by the company. But what happens to teaching staff is also required to carry out business trips as instructors and consultants of plantation companies throughout Indonesia, which causes them not to have much time to attend training and development.

A business that makes an effort to motivate its employees to remain competitive and more productive in the long run (Güllü, 2016). Companies need to pay attention to training and development programs so that employees are more motivated in carrying out their work so as to improve performance. To develop optimal employee's performance, it is necessary appropriate strategies through learning process continuously (Mangkunegara, 2016).

Training is a planned company effort to facilitate learning of job-related knowledge, skills, and behaviors by employees (Noe, 2012). Motivation represent the forces within a person that affect his or her direction, intensity,

and persistence of voluntary behavior (McShane, 2005). Evaluating an employee's current or past performance relative to his or her performance standard (McShane, 2005). So **the purpose of this study is:**

- a. Testing the training influences of employee performance at Lembaga Pendidikan Perkebunan Yogyakarta.
- b. Testing motivation can mediate training on employee performance at Lembaga Pendidikan Perkebunan Yogyakarta.

II. LITERATURE REVIEW

2.1. Employee performance

Performance is the factors that affect the level of individual performance are motivation, ability, and opportunity to participate (Armstrong, 2009). Performance is the degree to which the accomplishment of the tasks that makes up an employee's job (Byars, 2000). Performance appraisal (PA) is the ongoing process of evaluating and managing both the behavior and human outcomes in the workplace (Carrell et al, 2000). Performance appraisal means evaluating employee's current or past performance relative to his or her performance standards (Dessler, 2003). Factors of employee performance (Dessler 2003);

- a. Quality: The accuracy, thoroughness, and acceptability of work performed.
- b. Productivity: The quantity and efficiency of work is produced in a specific period of time.
- c. Job knowledge: Practical / technical skills and information used on the job.
- d. Reliability; The extent to which an employee can be relied upon regarding task completion and follow-up.
- e. Availability: the extent to which an employee is punctual, observes prescribed work break / meal periods, and the overall attendance record.

2.2. Motivation

Motivation represents forces within a person that affects his or her direction, intensity, and persistence of voluntary behavior (McShane, 2005). In the opinion of Robbins (2014), motivation is a process that explains, the intensity, direction, and perseverance of an individual to achieve his goals.

Psychologist David McClelland devoted his career to studying three secondary needs that he considered particularly important sources of

motivation: need for achievement, need for affiliation, and need for power (McShane, 2005)

- a. Need for achievement (nAch) is learned need in which people want to achieve challenging goals through their own efforts, like to be successful in competitive situations, and desire unambiguous feedback regarding their success.
- b. Need for affiliation (nAff) is learned in people seeking approval from others, avoiding conflict and confrontation.
- c. Need for power (nPow) is learned need in which people want to control their environment, including people and material resources, to personalized benefits or others (socialized power).

2.3. Training

Anwar Prabu Mangkunegara & Rela Agustine (2016), training is a short-term educational process that uses a systematic and organized procedure in which employees earn technical knowledge in a limited purpose. Training to use the methods used to present or present employees the skills they need to perform their jobs (Dessler 2003). Training is defined as employee performance on currently held jobs or one related to it. (Bernadin, 2003). Training is a learning process that involves the acquisition of skills, concepts, rules, or attitudes to enhance employee performance (Byars, 2000). Training is a planned effort by the company to facilitate learning of job-related knowledge, skills, and behaviors by employees (Noe, 2012). There are 5 factors of planning and development (Noe, 2012):

- a. Needs assessment: The process used to determine if training is necessary.
- b. Creating a learning environment: for employees to acquire knowledge and skills in the training program and apply this information in their jobs, the training program must include specific learning principles.
- c. Ensuring transfer of training: the used of knowledge, skills, and behaviors are learned in training on the job.
- d. Selecting training methods: a number of different methods can help employees acquire new knowledge, skills, and behaviors.
- e. Evaluating training programs: choose an appropriate evaluation design based on training objectives and analysis of constraints.

Prior Researches

Indicator Training	Source
<ol style="list-style-type: none"> 1. Person analysis 2. Identification of learning objectives and training outcomes. 3. Self management strategies. 4. Presentational methods. 5. Identification of training outcomes and evaluation design. 	Noe, Raymond A. , John R. Hollenbeck, Barry Gerhart., Patrick M. Wright (2012).
Motivation	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Successful in competitive situations. 2. The desire for achievement. 3. People seek approval from others employee. 4. Avoid conflict and confrontation. 5. People want to control their environment. 6. People want to benefit either themselves (personalized power) or others (socialized power). 	McShane (2005)
Employee Performance	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Acceptability of work performed 2. The quantity and efficiency of work produced. 3. The practical/ technical skills used on the job. 4. Task completion and follow-up. 5. Overall attendance record. 	Dessler (2003)

2.4. Conceptual Framework

Based on theoretical studies and empirical studies, it can be described a conceptual framework and hypotheses that show the relationship between the influence of independent training and development variables (X) on the dependent variable performance (Y) with motivation as a mediating variable.

III. RESEARCH METHODS

The design of this study uses quantitative research methods. The population of this study is that all population of teaching staff will be sampled. But this study uses census research because of the limited number of population.

Definision Operational Variable

Variable	Indicator	Source
Training (X1) Training is a planned effort by company to facilitate learning of job-related knowledge , skills, and behaviors by employees.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Person analysis 2. Identification of learning objectives and training outcomes. 3. Self management strategies. 4. Presentational methods. 5. Identification of training outcomes and evaluation design. 	Noe, Raymond A. , John R. Hollenbeck, Barry Gerhart., Patrick M. Wright (2012).

Variable	Indicator	Source
Motivation (X2) Motivation represent the forces within a person that affect his or her direction, intensity, and persistence of voluntary behavior.	1. Successful in competitive situations. 2. The desire for achievement. 3. People seek approval from others employee. 4. Avoid conflict and confrontation. 5. People want to control their environment. 6. People want to benefit either themselves (personalized power) or others (socialized power).	McShane (2005)
Employee Performance (Y) Evaluating an employee's current or past performance relative to his or her performance standard.	1. Acceptability of work performed 2. The quantity and efficiency of work produced. 3. The practical/ technical skills used on the job. 4. Task completion and follow-up. 5. Overall attendance record.	Dessler (2003)

A. Validity Testing

The results in Figure 3 show that all loading factors are more than 0.5 so that all items are valid and meet convergent validity.

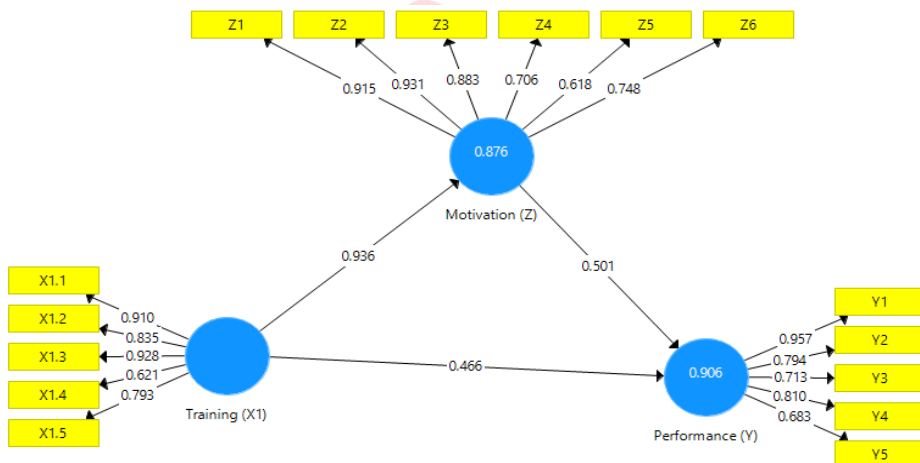


Figure 3. Loading Factor

Table 3.1 Average Variance Extraced (AVE)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P value
Motivation (Z)	0.654	0.673	0.055	11.832	0.000
Performance (Y)	0.635	0.651	0.073	8.695	0.000
Training (X1)	0.681	0.696	0.070	9.770	0.000

The results of the analysis show that the AVE value is above 0.5 so that it meets the convergent validity requirements.

Table 3.2 Cross Loading

	Training (X1)	Performance (Y)	Motivation (Z)
X1.1	0.910	0.854	0.880
X1.2	0.835	0.772	0.794
X1.3	0.928	0.903	0.883
X1.4	0.621	0.493	0.612
X1.5	0.793	0.774	0.654
Y1	0.885	0.957	0.912
Y2	0.758	0.794	0.700
Y3	0.586	0.713	0.686
Y4	0.846	0.810	0.767
Y5	0.603	0.683	0.642
Z1	0.897	0.878	0.915
Z2	0.903	0.909	0.931
Z3	0.894	0.902	0.883
Z4	0.646	0.592	0.706
Z5	0.449	0.441	0.618
Z6	0.610	0.682	0.748

The results of the table above show that the variables of training, performance, and motivation meet the criteria of discriminant validity, because the value of cross loading is > 0.6.

Table 3.3 Composite Reliability

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Motivation (Z)	0.917	0.921	0.021	43.463	0.000
Performance (Y)	0.896	0.898	0.033	27.158	0.000
Training (X1)	0.913	0.915	0.031	29.323	0.000

The table 3.3 above shows that the composite reliability values of each variable of training, performance, and motivation are all above 0.70. So it can be concluded that all variable instruments have good reliability.

IV. RESEARCH RESULT

Results of the Regression Coefficient of Partial Least Square (PLS) Method. The results of the linear regression coefficient model path with the PLS (Partial Least Square) method can be seen in Table 3.4., as follows:

Table 3.4 Path Coefficient (Mean, STDEV, t- Values) Metode PLS

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV V)	P value
Motivation (Z) → Performance (Y)	0.501	0.534	0.215	2.327	0.026
Training (X1) → Motivation (Z)	0.936	0.945	0.017	55.082	0.000
Training (X1) → Performance (Y)	0.466	0.438	0.206	2.268	0.030

Source : Processed primary data, 2018

Hypothesis I

The influence of training variable on the employee performance at Lembaga Pendidikan Perkebunan Yogyakarta (LPP) is tested, with a probability of 0.05 = 5% obtained t-table = 1.96. Based on the data obtained by t-count (2.268) <t-table 1.96, with a regression coefficient of 0.466, the second hypothesis proved that training directly had a positive effect on employee performance at Lembaga Pendidikan Perkebunan Yogyakarta (LPP).

Hypothesis II

The influence of training variable on employee performance with motivation as a mediating variable at Lembaga Pendidikan Perkebunan Yogyakarta (LPP) testing shows, a probability of 0.05 = 5% obtained t-table = 1.96. Based on the data obtained by the regression coefficient of 0.936 with t-count (55.082) > t-table 1.96, it was concluded that training had a positive and significant effect on motivation. Based on the data obtained by the regression coefficient of 0.501 with t-count (2.327) > t-table (1.96), which means motivation has a positive and significant effect on employee performance. These parameters show that the second hypothesis is proven, training has a

positive effect on employee performance with motivation as a mediating variable at Lembaga Pendidikan Perkebunan Yogyakarta (LPP).

R² (Coefficient of Determination)

The results of the PLS regression obtained $R^2 = 0.876$ which means that the performance of Lembaga Pendidikan Perkebunan Yogyakarta (LPP) employees can be explained by training 87%, $R^2 = 0.906$ explained by motivation, the remaining 13% respectively. and 10% is explained by other variables outside the model.

The results of the analysis obtained the value of $R1^2 = 0,876^2$ dan $R2^2 = 0,906$, so the model has predictive relevance produced by the model and also the parameter estimation, strong.

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2)(1 - R2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,876^2)(1 - 0,906^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,7673)(1 - 0,8208)$$

$$Q^2 = 0,96$$

The calculation of the Q-square value above, it shows that the Q-square value is 0.96. This shows that the variable of competence, education and training, and motivation have an influence on performance by 96% and the remaining 4% cannot be detected by the model in this study

DISCUSSION

1. The analysis above shows that training has a positive significant effect on the performance of employees of Lembaga Pendidikan Perkebunan Yogyakarta (LPP). A similar result was reported by Tetteh et al. (2017), which shows that training has a positive and significant effect on performance. If training increases and will affect the improvement of employee performance. Employees who realize the need for change in attitude and want to develop themselves through formal education in order to be able to continue with modern technology advances are sponsored by the institution or by themselves with assistance from institutions to acquire these skills (Ampomah, 2016).
2. The results showed that training had a positive effect on employee performance with motivation as a mediating variable at Lembaga Pendidikan Perkebunan Yogyakarta (LPP). If training increases, it will affect the motivation and performance of employees will increase. Conversely, if the training has decreased, it will affect the motivation

and performance of employees also experience a decline. If the organization has good training and development programs for employees can enhance the motivation of employees that is as well as of organization (Güllü, 2016). Nabi et al (2016), found that motivation has a dominating impact on employee performance, so, if we can find more effective use of motivational tools from these studies, it will certainly help us to make our economic sectors more enriched.

V. CONCLUSION AND SUGGESTION

5.1. Conclusion

1. The hypotheses conducted proves testing that there is a positive and significant influence between training on the performance of employees of Lembaga Pendidikan Perkebunan Yogyakarta (LPP).
2. The hypotheses testing proves that there is a positive and significant influence between training on employee performance through motivation at Lembaga Pendidikan Perkebunan Yogyakarta (LPP). If the institution so continuously implements training programs that employees will be motivated to improve their performance and provide benefits to science. The institution and subsequent research are able to examine employee performance in addition to the variables presented in this study.

5.2. Suggestion

Motivation mediates training on employee performance at Lembaga Pendidikan Perkebunan Yogyakarta (LPP). Instead, it needs motivation that relates to success in competitive situations. The desire to achieve., People seek approval from other employees. Avoiding conflict and confrontation, people want to control their environment. People want to benefit either themselves (personal power) or others (socialized power).

DAFTAR PUSTAKA

- Ampomah, Philipina. 2016. The Effect of Training and Development On Employee Performance In Private Tertiary Institution In Ghana (Case Study In Pentecost University College (Puc)- (Ghana). *Asian Journal of Social Sciences And Management Studies*. Vol 3.
- Asfaw, Mitiku Abeba et al. 2015. The Impact Of Training And Development On Employee Performance And Effectiveness: A Case Study Of

District Five Administration Office, Bole Sub – City, Addis Ababa Ethiopia. *Journal Of Human Resource and Sustainability Studies Vol. 3*

- Bernadin, John. H. 2003. *Human Resources Management*. Boston Irwin/ McGraw-Hill.
- Byars, Lloyd L., and Rue Leslie W. 2000. *Human Resource Management*. Boston Irwin/ McGraw-Hill.
- Carrell, M.R., Elbert, N.F., Hatfield, R.D., Grobler, P.A., Marx, M. and Van der Schyf, S. (2000). *Human Resource Management in South Africa*. Cape Town: Maskew Miller Longman.
- Carrell, Michael R., Elbert, Norbert F., and Hatfield, Robert D. 2000. *Human Resources Management*. Six Edition. Dryden.
- Dessler, G. 2003. *Human Resources Management*. Prentice Hall.
- Ganta, Vinay Chaitanya. 2014, Motivation in The Workplace to Improve The Employee Performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*.
- Gullu, Tugce. 2016. Impact Of Training and Development Programs On Motivation Of Employees In Banking Sector. *International Journal Of Economics, Commerce and Management Vol. IV*
- Kumar, Dhanonjoy, & Siddika, Humaira, 2017. Benefits of Training and Development Program on Employees Performance: A Study With Special Reference To Banking Sector In Bangladesh. *International Journal of Research-Granthaalayah Vol. 3*
- Mangkunegara, Anwar P, & Agustine, Rela. 2016. Effect Of Training, Motivation and Work Environment on Physicians Performance. *Academic Journal Of Interdisciplinary Studies MC SER Publishing*. Rome – Italy.
- McShane, Steven L., and Glinow. *Organizational Behavior*. Boston Irwin/ McGraw-Hill.
- Nabi, Nurun Md., et al. 2017. Impact of Motivation On Employee Performances: A case Study Of Karmasangsthan Bank Limited. *Arabian Journal Of Bussiness And Management Review*. Bangladesh
- Nair, Padmania P., 2016, Effect of Motivation, Stress and Compensation Benefits on Employee Performance in IT Professionals. *International Journal of Advanced Research*.
- Olusadum, Nnaeto Japhet, & Anulika, Ndoh Juliet. 2018. Impact of Motivation On Employee Performance: A Study Of Alvan Ikoku Federal College Of Education. *Journal Of management and Setrategy Vol. 9*

- Salah, Mohammed Raja. 2016. The Impact Of Training and Development on Employee Performance and Productivity (A Case Study Of Jordanian Private Sector Transportation Companies Located In The Southern Region Of Jordan. A Particular Reference Is Made To The Govern ate Of Maan). *International Journal Of Management Sciences And Bussiness Research* vol. 5
- Shafiq, Sumaiya, & Hamza, Sahibzada, 2017. The Effect Of Training and Development On Employee Performance In Private Company Malaysia. *International Journal Of Education, Learning, And Training* Vol. 2
- Tetteh et al. 2017. The Impact Of Training And Development On Employee's Performance (A Case Study Of Millicom Ghana Limited – TIGO). *International Journal Of Information Research And Review*. Vol 04.
- Armstrong, M. 2009. *A Handbook of Human Resources Management Practice*. London: Kogan Page.
- Robbins, Stephen P and Judge Timothy A., 2014. *Organizational Behavior*. 12th Edition. Jakarta: Salemba Empat.
- Athar, Rida & Shah, Faiza M., 2015, Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi). *IOSR Journal of Business and Management*.

EMOSI DAN SUASANA HATI

Afeksi adalah beragam perasaan yang dialami orang dalam bentuk emosi atau suasana hati.

- **Kumpulan Dasar Emosional**

- Emosi mencakup rasa marah, jijik, antusias, iri, takut, frustrasi, kecewa, malu, bahagia, benci, berharap, cemburu, gembira, cinta, bangga, terkejut dan sedih.
- Dalam penelitian kontemporer, psikolog telah mencoba mengidentifikasi emosi-emosi dasar dengan mempelajari berbagai ekspresi wajah. Salah satu masalah dari pendekatan ini adalah beberapa emosi terlalu kompleks untuk secara mudah diekspresikan melalui wajah. Contohnya adalah cinta. Banyak orang menganggap cinta sebagai hal paling universal dari semua emosi, tetapi tidaklah mudah untuk mengekspresikan emosi cinta hanya melalui wajah.

- **Aspek Emosi**

Beberapa aspek emosi, diantaranya:

1. Biologi emosi; dipengaruhi oleh system limbic otak yang terletak dekat batang otak. Sistem limbic lebih aktif pada orang-orang depresi, memperoleh informasi negatif. Sistem limbic pada wanita lebih aktif daripada pria, sehingga wanita lebih mungkin terkena depresi.
2. Intensitas emosi; setiap orang memiliki kemampuan bawaan yang bervariasi untuk mengekspresikan intensitas emosional, misalnya ada yang jarang marah, tetapi ada yang sering marah. Berbagai pekerjaan menuntut emosi yang berbeda.
3. Frekuensi dan Durasi; seberapa sering dan lamanya seseorang menampilkan emosinya.

- **Apakah emosi membuat kita irasional?**

- Rasionalitas dan emosi saling bertentangan, dan jika menampilkan emosi, kemungkinan anda akan bertindak irasional.

- Para wanita diharapkan menghindari bersikap emosional ditempat kerja sebab hal tersebut dapat merugikan karena dapat mempengaruhi penilaian orang lain terhadap kompetensi mereka.
 - Kita harus memiliki kemampuan untuk mengalami emosi agar menjadi rasional. Karena emosi memberikan informasi penting mengenai bagaimana kita memahami dunia di sekitar kita.
 - Kunci terhadap pengambilan keputusan yang baik adalah menerapkan pemikiran dan perasaan dalam suatu keputusan.
- **Apakah fungsi emosi itu?**
 - Emosi sangat berguna karena memotivasi orang untuk terlibat dalam tindakan-tindakan penting agar dapat bertahan hidup; tindakan-tindakan seperti mengumpulkan makanan, mencari tempat berlindung, memilih pasangan, menjaga diri, dan memprediksi perilaku orang lain.
 - Menurut teori Darwin dalam psikologi evolusioner menyatakan, kita harus mengalami emosi; apakah emosi positif atau emosi negatif, karena hal ini berguna terhadap suatu tujuan
 - **Suasana hati sebagai afek positif dan negatif**
 1. Afek positif adalah dimensi suasana hati yang terdiri atas emosi-emosi positif spesifik seperti kesenangan, ketenangan diri dan kegembiraan serta kebosanan, kemalasan dan kelelahan. Afek positif tinggi (Awes, senang, gembira, bahagia). Afek positif rendah (sedih, depresi, bosan, capai).
 2. Afek negatif adalah dimensi suasana hati yang terdiri atas kegugupan, stress dan kegelisahan, serta relaksasi, ketenangan dan keseimbangan. Afek negatif tinggi (tegang, gugup, tertekan, marah) Afek negatif rendah (puas, tenang, rileks, tenang).
 - **Sumber- sumber emosi dan suasana hati**
 1. Kepribadian (contoh: emosional, analitis).
 2. Hari dalam seminggu dan waktu dalam sehari (di awal minggu afek negatif tertinggi dan afek positif terendah dan pada akhir minggu afek positif tertinggi dan afek negatif terendah)
 3. Cuaca
 4. Stress: stress mempengaruhi emosi dan suasana hati.

5. Aktivitas social: bagi sebagian besar orang, aktivitas sosial meningkatkan suasana hati positif dan memiliki sedikit pengaruh pada suasana hati negatif.
6. Tidur
7. Olah raga: Olahraga meningkatkan suasana hati positif.
8. Usia: emosi negatif semakin sering terjadi seiring bertambahnya usia.
9. Gender: sudah menjadi keyakinan umum bahwa wanita lebih menggunakan perasaan dibandingkan pria.

Korelasi Ilusif adalah kecenderungan orang-orang untuk mengasosiasikan dua kejadian yang pada kenyataannya tidak memiliki sebuah korelasi.

- **Batasan- batasan eksternal pada emosi :**

1. Pengaruh-pengaruh organisasional
2. Pengaruh-pengaruh cultural
 - a. Apakah tingkat seberapa besar orang mengalami emosi bervariasi dalam setiap kultur?
 - b. Apakah interpretasi orang atas emosi bervariasi dalam setiap kultur?
 - c. Apakah norma untuk ekspresi emosi berbeda-beda dalam setiap kultur?

- **Kerja Emosional**

Kerja emosional adalah ekspresi seorang karyawan dari emosi-emosi yang diinginkan secara organisasional selama transaksi antar personal ditempat kerja. Ketidak sesuaian emosional adalah inkonsistensi antara emosi yang dirasakan dan emosi yang diproyeksikan.

- **Emosi yang dirasakan versus emosi yang ditampilkan.**

- Emosi yang dirasakan adalah emosi sebenarnya seorang individu.
- Emosi yang ditampilkan adalah emosi yang diharuskan secara organisasional dan dianggap sesuai dalam sebuah pekerjaan tertentu.
- Berpura-pura di permukaan adalah menyembunyikan perasaan mendalam seseorang dan menghilangkan ekspresi emosional sebagai respons terhadap aturan-aturan penampilan.
- Berpura-pura secara mendalam adalah berusaha mengubah perasaan mendalam seseorang berdasarkan aturan-aturan penampilan.

- **Apakah pekerjaan-pekerjaan yang menuntut secara emosional dibayar lebih tinggi?**
 - Untuk pekerjaan-pekerjaan yang menuntut secara kognitif, tuntutan emosional yang semakin besar akan dibayar lebih besar.
 - Untuk pekerjaan-pekerjaan yang tidak menuntut secara kognitif, tuntutan emosional yang semakin besar akan dibayar lebih kecil.

- **Teori peristiwa afektif**

Teori Peristiwa afektif adalah sebuah model yang menyatakan bahwa peristiwa-peristiwa di tempat kerja menyebabkan reaksi emosional bagi karyawan yang kemudian mempengaruhi sikap dan perilaku ditempat kerja. Teori ini dimulai dengan: mengenali bahwa emosi adalah sebuah respons terhadap peristiwa dalam lingkungan kerja.

 - Lingkungan kerja meliputi semua hal yang melingkupi pekerjaan tersebut; beragam tugas dan tingkat otonomi, tuntutan pekerjaan dan persyaratan-persyaratan untuk mengekspresikan kerja emosional.
 - Lingkungan ini menciptakan peristiwa-peristiwa kerja yang dapat berupa perkecokan, kegembiraan atau keduanya.
 - Peristiwa-peristiwa kerja tersebut memicu reaksi emosi positif atau negatif. Tetapi kepribadian dan suasana hati karyawan mempengaruhi mereka untuk merespons peristiwa tersebut dengan intensitas yang lebih besar atau lebih kecil.
 - Teori Peristiwa afektif menyatakan bahwa :
 1. Suatu episode emosional sebenarnya adalah serangkaian pengalaman emosional yang ditimbulkan oleh satu peristiwa tunggal serta mengandung elemen-elemen emosi dan siklus suasana hati.
 2. Emosi yang ada pada satu waktu mempengaruhi kepuasan kerja, bersama dengan latar belakang emosi.
 3. Karena suasana hati dan emosi berfluktuasi dari waktu ke waktu, pengaruhnya pada kinerja juga berfluktuasi.
 4. Perilaku-perilaku yang didorong oleh emosi biasanya berdurasi pendek dan sangat bervariasi.
 5. Karena cenderung tidak sesuai dengan perilaku yang dibutuhkan untuk melakukan sebuah pekerjaan, emosi biasanya berpengaruh negatif terhadap kinerja pekerjaan.

- **Kecerdasan Emosional**

Kecerdasan emosional (*Emotional Interlligence-EI*) adalah kemampuan seseorang untuk mendeteksi serta mengolah petunjuk-petunjuk dan informasi emosional. EI terdiri atas lima dimensi, yaitu:

- a. Kesadaran diri => sadar atas apa yang Anda rasakan.
- b. Manajemen diri => kemampuan mengelola emosi dan dorongan-dorongan Anda sendiri.
- c. Motivasi diri=> kemampuan bertahan dalam menghadapi kemunduran dan kegagalan.
- d. Empati => kemampuan merasakan apa yang dirasakan orang lain.
- e. Keterampilan sosial => kemampuan menangani emosi-emosi orang lain.

- **Kasus mendukung (Emotional Interlligence/EI)**

1. Daya Tarik Intuitif

Orang-orang yang dapat mendeteksi emosi orang lain, mengendalikan emosi mereka sendiri, dan menangani interaksi sosial dengan baik, akan menjadi tumpuan kuat untuk berdiri dalam dunia bisnis.

2. EI Meramalkan Kriteria yang Penting

Bukti melalui penelitian: EI (*emotional intelligent*) dapat meramalkan kinerja karyawan sebuah pabrik rokok di Cina. Kemampuan untuk mengenali emosi pada ekspresi wajah orang lain dan untuk “mencuri dengar” secara emosional (menggambil sinyal-sinyal halus mengenai emosi orang lain) dapat meramalkan peringkat rekan kerja terhadap seberapa berharga orang-orang tersebut untuk organisasi.

3. EI Berbasis Biologis

Emotional intelligent (EI) berbasis neurologi tetapi tidak berhubungan dengan ukuran-ukuran kecerdasan standar. Orang yang menderita kerusakan neurologi memiliki nilai EI rendah dan pembuatan keputusan lebih buruk dibandingkan orang yang lebih sehat.

- **Kasus menentang Emotional Interlligence/EI**

1. EI adalah Sebuah Konsep yang Samar

Bagi peneliti, *Emotional Intelligent* adalah tidak jelas mengenai apa yang dimaksud dengan EI. Konsep EI telah menjadi meluas dan

komponen-komponen EI sangat beragam, sehingga hal tersebut bukan lagi sebuah konsep kecerdasan.

2. ***Emotional Interlligence*/EI** Tidak Dapat Diukur
 - a. Validitas pertanyaan pada ukuran EI masih dipertanyakan.
 - b. Ukuran yang digunakan ada yang bersifat laporan diri yang berarti tidak ada jawaban benar dan salah.
3. Validitas ***Emotional Interlligence* /EI** Masih Dipertanyakan
EI tidak memiliki suatu yang unik untuk ditawarkan. Belum ada cukup penelitian mengenai apakah EI menambah wawasan melampaui ukuran-ukuran kepribadian dan kecerdasan umum dalam meramalkan kinerja pada pekerjaan.

Aplikasi- Aplikasi Perilaku Organisasional terhadap Emosi dan Suasana Hati

- a. Seleksi
Sampai pada hari ini, para pemberi kerja harus mempertimbangkan EI sebagai sebuah faktor dalam merekrut karyawan, sehingga semakin banyak pemberi kerja mulai menggunakan ukuran-ukuran EI untuk mempekerjakan seseorang.
- b. Pengambilan Keputusan
Perasaan dapat mempengaruhi keputusan yang diambil. Orang dapat membuat pilihan yang berbeda ketika mereka marah dan tertekan dibandingkan ketika mereka sedang tenang. Orang-orang yang tertekan membuat keputusan lebih buruk dibandingkan dengan orang-orang yang bahagia.
- c. Kreativitas
Orang-orang yang berada dalam suasana hati yang baik lebih kreatif dibandingkan orang-orang yang berada dalam suasana hati yang buruk. Mereka menghasilkan lebih banyak ide, orang lain berfikir bahwa ide mereka adalah orisinal, dan mereka cenderung dapat mengidentifikasi lebih banyak pilihan kreatif terhadap masalah.
- d. Motivasi
Dua penelitian menegaskan pentingnya suasana hati dan emosi pada motivasi. Penelitian pertama meminta dua kelompok orang untuk memecahkan sejumlah teka teki kata-kata. Penelitian ini menegaskan pengaruh suasana hati dan emosi pada motivasi dan menyatakan bahwa organisasi-organisasi yang mempromosikan suasana hati positif di

tempat kerja lebih berkemungkinan mempunyai angkatan kerja yang lebih termotivasi.

e. Kepemimpinan

Kemampuan untuk memimpin orang lain adalah sebuah kualitas fundamental yang dicari organisasi-organisasi dalam karyawan mereka. Para pemimpin yang efektif mengandalkan daya tarik emosional untuk membantu menyampaikan pesan-pesan mereka.

f. Konflik Antar Personal

Manakala konflik timbul diantara rekan kerja, dapat dipastikan bahwa emosi dapat terlihat. Sebenarnya, keberhasilan seorang manager saat mencoba menyelesaikan konflik terutama ditentukan oleh kemampuan untuk mengenali elemen emosional dalam konflik dan meminta pihak-pihak yang terlibat untuk mengendalikan emosi mereka.

g. Negosiasi

Negosiasi adalah sebuah proses emosional, namun beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa negosiator yang berpura-pura marah memiliki keuntungan atas lawan mereka. Negosiator yang buruk mengalami emosi-emosi negatif mengembangkan persepsi-persepsi negatif lawan mereka, dan kurang bersedia berbagi informasi atau bersikap kooperatif dalam negosiasi mendatang.

h. Pelayanan Pelanggan

Pemberian pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan membuat karyawan menuntut banyak hal karena mereka sering berada dalam situasi disonansi emosional. Seiring waktu, keadaan ini dapat menyebabkan kepatuhan mental atau fisik dalam pekerjaan, penurunan kinerja, dan rendahnya kepuasan kerja. Selain itu, emosi karyawan dapat berpindah kepada pelanggan.

i. Sikap Kerja

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa orang-orang yang mempunyai hari baik di tempat kerja, cenderung berada dalam suasana hati yang lebih baik di rumah pada malamnya. Sebaliknya orang-orang yang mengalami hari buruk di tempat kerja, maka cenderung berada di suasana hati yang buruk pula saat di rumah. Meskipun orang-orang secara emosional membawa pulang pekerjaan mereka ke rumah pada hari berikutnya, pengaruh tersebut biasanya telah hilang.

j. Perilaku Menyimpang di Tempat Kerja

Emosi-emosi negatif juga dapat membawa perilaku menyimpang di tempat kerja. Siapapun yang pernah menghabiskan banyak waktu

dalam sebuah organisasi menyadari bahwa orang-orang seringkali berperilaku dalam cara-cara yang melanggar norma-norma yang ada dan mengancam organisasi, anggotanya atau keduanya.

deepublish / publisher

Contoh Kasus Penelitian terapan

PENGARUH KEADILAN ORGANISASI DAN BERBAGI PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA PENGEMUDI GOJEK RODA DUA YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA DI YOGYAKARTA

**Endah Mayasari* endhmaya@gmail.com, Purbudi Wahyuni **
purbudiwahyuni11@gmail.com, Haddy Suprpto****

Faculty of Economics and Business Universitas Pembangunan Nasional "Veteran"
Yogyakarta

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi, berbagi pengetahuan, kepuasan kerja, dan kinerja pengemudi Gojek roda dua di Yogyakarta. Pengambilan data dilakukan pada bulan Oktober 2019. Penelitian dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada pengemudi Gojek roda dua di Yogyakarta menggunakan teknik purposive sampling. Jumlah partisipan adalah 103 pengemudi dengan tingkat respons 97,09%. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis kuantitatif dengan menggunakan Partial Least Squares (PLS). Hasil analisis deskriptif responden menunjukkan bahwa mayoritas pengemudi Gojek roda dua di Yogyakarta adalah laki-laki milenial yang sudah menikah, berpendidikan Sekolah Menengah Atas, menjadikan pengemudi Gojek roda dua sebagai pekerjaan utama dengan masa kerja lebih dari satu tahun, dan wilayah operasi dominan adalah Kota Yogyakarta. Hasil analisis deskriptif variabel menunjukkan bahwa seluruh variabel pada penelitian ini memiliki kriteria tinggi kecuali variabel keadilan organisasi sebagai variabel independen memiliki kriteria cukup. Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa: (1) Terdapat pengaruh positif signifikan keadilan organisasi terhadap kinerja pengemudi Gojek roda dua di Yogyakarta. (2) Terdapat pengaruh positif signifikan berbagi pengetahuan terhadap kinerja pengemudi Gojek roda dua di Yogyakarta. (3) Terdapat pengaruh positif signifikan keadilan organisasi terhadap kinerja pengemudi Gojek roda dua yang dimediasi oleh kepuasan kerja di Yogyakarta. (4) Terdapat pengaruh positif signifikan berbagi pengetahuan terhadap kinerja pengemudi Gojek roda dua yang dimediasi oleh kepuasan kerja di Yogyakarta. Implikasi utama penelitian ini adalah perlu ditingkatkannya keadilan organisasi oleh perusahaan agar meningkatkan kinerja pengemudi Gojek roda dua di Yogyakarta. Perusahaan diharapkan lebih adil dengan mengikutsertakan para pengemudi dalam membuat suatu kebijakan (tidak sepihak) mengenai kebijakan tarif, bonus dan

suspend. Jika perusahaan terus menerus tidak mengindahkan adanya keadilan organisasi maka akan menimbulkan perilaku negatif akibat persepsi ketidakadilan dari pengemudi Gojek roda dua. Wujudnya berupa aksi demonstrasi berkepanjangan menuntut keadilan dari para pengemudi Gojek roda dua di sejumlah wilayah ekspansi Gojek. Sedangkan dari sisi berbagi pengetahuan, perusahaan dapat memberikan pengetahuan berupa pelatihan dan pengembangan kepada para pengemudi Gojek roda dua seperti pelatihan Bahasa Inggris, anti kekerasan seksual dan pelayanan prima terhadap konsumen.

Kata kunci: Kinerja, Keadilan Organisasi, Berbagi Pengetahuan, Kepuasan Kerja, Gojek

PENGARUH KEADILAN ORGANISASI DAN BERBAGI PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA PENGEMUDI GOJEK RODA DUA YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA DI YOGYAKARTA

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan teknologi di era millennial, sehingga semuanya terkontrol dengan mudah hanya melalui bantuan internet dan smartphone. Peningkatan mobilitas manusia mendorong kegiatan ekonomi dan bisnis secara digital. Hasil penelitian e-conomy SEA pada tahun 2018 menunjukkan bahwa yang berkontribusi besar mendorong ekonomi digital di Indonesia adalah e-commerce, online media, ride hailing, dan online travel (Anandan et al., 2018). Ride hailing raksasa asli Indonesia adalah Gojek. PT Aplikasi Karya Anak Bangsa (AKAB) atau biasa disebut dengan Gojek, didirikan oleh Nadiem Makarim pada tahun 2010. Perusahaan dengan slogan baru #PastiAdaJalan ini dimulai sebagai perusahaan pemesanan ojek melalui call center. Pada tahun 2015, Gojek berkembang pesat setelah meluncurkan sebuah aplikasi dengan tiga layanan, yaitu: GoRide, GoSend, dan GoMart. Seiring perkembangannya, Gojek kini menjadi SuperApps dengan 20 layanan mulai dari transportasi (GoRide, GoCar), pesan antar makanan (GoFood), belanja (GoMart), kirim barang (GoSend), pembayaran (GoPay), pijat (GoMassage), bersih-bersih rumah (GoClean), bersihbersih kendaraan (GoAuto), dan lain-lain (Gojek, 2019). Gojek merupakan pioner transportasi ojek online di Indonesia. Hingga pertengahan tahun 2019, Gojek telah memiliki lebih dari 2 juta pengemudi yang tersebar di 50 kota berbeda di seluruh Indonesia.

Bekerja sebagai seorang pengemudi ojek/motor/roda dua merupakan pekerjaan di sektor pelayanan jasa, khususnya pelayanan jasa transportasi. Sistem penilaian kinerja pengemudi Gojek roda dua yakni dari rating para pelanggan jasa. Bila seorang pengemudi mendapat rating rendah dari pelanggan maka akun pengemudi otomatis dinonaktifkan/suspend oleh pihak perusahaan (Zaenudin, 2018). Pemberian suspend akun diberikan kepada pengemudi yang melakukan pelanggaran berdasarkan laporan pelanggan (manual suspend) atau pelanggaran berdasarkan terdeteksi sistem (auto suspend). Kedua sanksi suspend tersebut bersifat sementara bahkan permanen tergantung tingkat pelanggaran yang dilakukan oleh pengemudi. Suspend sementara menyebabkan pengemudi tidak dapat bekerja untuk sementara waktu, sedangkan suspend permanen menyebabkan pemutusan hubungan kerja antara pengemudi dengan pihak perusahaan. Gojek telah melakukan suspend massal kepada lebih dari 7.000 pengemudi Gojek secara nasional. Pihak Gojek pun membenarkan adanya berita tersebut dalam akun twitter resmi @gojekindonesia (Freischlad, 2015).

Alasan pelanggan memberikan rating rendah terhadap pengemudi seperti penguasaan rute yang buruk, pengemudi berperilaku buruk dan kemampuan mengemudi yang buruk (Zaenudin, 2018). Pihak Gojek menyatakan bila terdapat pengemudi Gojek dengan pelayanan buruk, pelanggan dapat melaporkannya dengan menghubungi customer service Gojek melalui customerservice@go-jek.com atau dapat memberikan komentar melalui rating di aplikasi Gojek customer. Pihak Gojek akan memberikan peringatan dan sanksi tegas kepada pengemudi yang tidak menaati peraturan. Contoh kasus yang terjadi adalah seorang pelanggan jasa Gojek atas nama Nevi di Batam, Kepulauan Riau mengaku dicaci maki pengemudi Gojek roda dua melalui pesan singkat karena membatalkan pesanan GoSend. Bahasa yang disampaikan oleh pengemudi sangat kasar dan mengandung pelecehan seksual. Nevi berharap ke depan manajemen Gojek lebih profesional dalam merekrut pengemudinya, karena pengemudi yang ada di lapangan mencerminkan baik buruknya perusahaan Gojek itu sendiri. Qori selaku manajemen Gojek Batam mengatakan pihaknya mengambil tindakan tegas dengan memutuskan hubungan kerja terhadap pengemudi tersebut (Maulana, 2018).

Hasil pra-penelitian yang dilakukan peneliti kepada para pelanggan jasa Gojek roda dua melalui bantuan fitur Polling pada aplikasi Instagram pada tanggal 15 September 2019 dengan pertanyaan, “Menurut pengalaman Anda, apakah pelayanan pengemudi Gojek roda dua baik atau buruk?”. Hasilnya

terdapat 112 responden pengemudi Gojek roda dua yang menjawab. Sebanyak 95 responden (85%) menyatakan baik sedangkan sebanyak 17 responden (15%) menyatakan buruk. Pertanyaan selanjutnya melalui bantuan fitur Question dengan pertanyaan, “Menurut pengalaman Anda, apa yang membuat pelayanan pengemudi Gojek roda dua buruk?”. Hasilnya terdapat 26 responden pengguna jasa Gojek roda dua yang menjawab, jawabannya antara lain karena pengemudi yang malas mengambil order jarak jauh, pilih-pilih orderan, lama menjemput/mengantar orderan, dan personal pengemudi itu sendiri. Selain rating dari pelanggan, kinerja pengemudi Gojek roda dua juga diukur melalui gabungan antara target poin dan performa minimum yang sudah ditentukan untuk mendapat bonus harian. Poin didapat setelah pengemudi menyelesaikan orderan dari pelanggan. Para pengemudi Gojek roda dua mengeluhkan sulit mendapatkan order sehingga mereka tidak bisa mengumpulkan poin. Pengemudi tidak mendapat prioritas dalam mendapatkan orderan (Yordan, 2017).

Pemasukan pengemudi bergantung pada masuknya orderan, semakin banyak orderan maka semakin banyak penghasilannya. Pengemudi mengeluhkan sepiya order karena hal tersebut berpengaruh terhadap perekonomiannya terutama bagi pengemudi yang menggantungkan hidupnya hanya dari Gojek. Bahkan salah satu pengemudi asal Yogyakarta sempat menangis saat diwawancarai akibat kondisi tersebut (Priambodo, 2019).

Hasil pra-penelitian lainnya yang dilakukan peneliti melalui bantuan fitur Polling pada aplikasi Instagram pada tanggal 15 September 2019. Hasilnya terdapat 156 responden pengemudi Gojek roda dua yang menjawab. Sebanyak 92 responden (59%) menyatakan bahwa akun Gojek mereka gagu (sulit mendapatkan orderan) dan sisanya sebanyak 64 responden (41%) menyatakan bahwa akun Gojek mereka prioritas. Kondisi ini berpengaruh terhadap produktivitas pengemudi Gojek roda dua, terutama bagi akun pengemudi yang gagu mengalami penurunan kinerja khususnya pada kuantitas kerja. Pertanyaan selanjutnya melalui bantuan fitur Question dengan pertanyaan, “Hal-hal apakah yang membuat kinerja Anda sebagai pengemudi Gojek roda dua menurun?”. Total terdapat 22 responden pengemudi Gojek roda dua yang menjawab, rata-rata jawabannya adalah karena pembagian order yang tidak merata dan target poin naik sedangkan tarif dan bonus menurun. Menurut manajemen Gojek, tidak ada istilah sistem prioritas namun pembaharuan sistem alokasi. Dimana pada sistem ini kedekatan dengan titik lokasi bukan satu-satunya parameter dalam pembagian order tetapi pengemudi Gojek roda dua yang paling rajin, yang tidak pilih-pilih order dan yang

mempunyai rating tinggi adalah yang berpeluang lebih besar untuk mendapatkan order (Taradifa, 2019).

Saat ini Gojek juga sudah tidak lagi berfokus pada promo melainkan lebih meningkatkan kualitas layanan para pengemudi kepada para pelanggan jasa (Irianto, 2019). Kualitas layanan memberikan keberhasilan jangka panjang dan mendapatkan keuntungan kompetitif (Caro & Garcia, 2007). Gojek bersaing ketat dengan Grab, perusahaan ride hailing asal Malaysia. Persaingan kedua raksasa tersebut telah berlangsung sejak tahun 2015 hingga sekarang (Setyowati, 2019). Berdasarkan hasil penelitian Spire Research & Consulting kepada 40 pengemudi dan 280 pelanggan jasa, Grab mengungguli Gojek dari sisi penggunaan. Terdapat 50% pengguna jasa Gojek yang loyal (hanya menggunakan Gojek, tidak aplikasi lain) dan terdapat 66% pengguna jasa Grab yang loyal (hanya menggunakan Grab, tidak aplikasi lain). Grab memiliki kekuatan dalam penetapan harga, promo dan kualitas pengemudi sedangkan Gojek lebih baik dalam hal kelengkapan fitur aplikasi dan kecepatan ketika menghadapi kemacetan (moneyinsight, 2019). Berdasarkan fenomena-fenomena tersebut, para pengemudi Gojek roda dua harus meningkatkan kinerjanya. Salah satunya agar perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan kompetitor lainnya. Menurut Asad (2013), kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Peningkatan kinerja merupakan sesuatu yang sangat krusial bagi suatu organisasi.

Tanpa kinerja yang bagus dari seluruh anggota organisasi maka keberhasilan organisasi mencapai tujuan tidak akan tercapai. Suatu organisasi yang berkinerja bagus berarti setiap individu karyawan keseluruhan berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi tersebut. Keberhasilan jangka panjang, sebuah organisasi tergantung pada kinerja karyawan secara individu (Iqbal et al., 2017). Kinerja dan keadilan organisasi memiliki sejarah panjang dan keduanya memiliki hubungan yang erat. Keadilan organisasi sangat penting untuk peningkatan kinerja karyawan suatu organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki (2014), keadilan organisasi mencerminkan bagaimana orang merasakan bahwa mereka diperlakukan adil di tempat kerja. Keadilan organisasi kemudian diidentifikasi menjadi tiga dimensi yakni keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksi. Berbagai dimensi keadilan organisasi ini memainkan peran penting dalam banyak dinamika dan hasil perilaku organisasi (Luthans, 2011). Penting bagi atasan untuk mendistribusikan keadilan organisasi kepada karyawan secara adil dan sama rata karena dapat memengaruhi hasil organisasi yang penting secara signifikan (Kreitner dan Kinicki, 2014).

Penelitian tentang keadilan organisasi sering berfokus pada efek terpisah dari dimensi keadilan spesifik pada berbagai hasil organisasi. Terdapat kelangkaan penelitian mengenai keadilan secara keseluruhan memengaruhi hasil kerja. Untuk menggambarkan yang lebih lengkap tentang keadilan dalam organisasi, penelitian terbaru di lapangan memperkenalkan arah baru berdasarkan pemeriksaan penilaian individu terhadap keadilan secara keseluruhan. Konsep keadilan secara keseluruhan bertujuan untuk mempelajari sikap dan perilaku global seperti kinerja karyawan (Swalhi et al., 2017). Keadilan organisasi, dan berbagai pengetahuan adalah variabel yang berkaitan dengan kinerja. Tjakraatmadja & Kristinawati (2017), orang/organisasi yang memiliki pengetahuan akan memiliki potensi kapasitas (kapabilitas) untuk mampu bekerja lebih efektif dibandingkan dengan orang/organisasi yang tidak memiliki pengetahuan. Sehingga muncul istilah pentingnya *knowledge workers*, dalam arti bahwa jika organisasi memiliki karyawan dengan kualifikasi *knowledge workers*, diharapkan organisasi tersebut memiliki kapasitas dan kapabilitas untuk mampu bekerja lebih efektif atau memberikan hasil (kinerja) melebihi target.

Knowledge workers dapat diciptakan melalui proses berbagi pengetahuan. Berbagi pengetahuan merupakan bagian sekaligus inti dari proses manajemen pengetahuan. Manajemen pengetahuan berguna untuk mendukung strategi bisnis suatu organisasi sehingga organisasi tersebut memiliki keunggulan kompetitif. Karyawan adalah penopang keberhasilan organisasi, sehingga karyawan harus memperoleh kepuasan kerja. Apabila karyawan puas maka karyawan akan berkinerja secara optimal (Wahyuni, 2016). Menurut Rivai (2014), kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas karyawan dalam bekerja. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, tidak aktif dalam serikat karyawan dan berkinerja lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja mempunyai arti penting bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif dalam lingkungan kerja perusahaan (Handoko, 2012).

Yogyakarta dipilih peneliti menjadi tempat penelitian karena tingkat mobilisasi dan kompetisi yang tinggi antar penyedia layanan transportasi online seperti Gojek, Grab, Anterin, Maxim, Calljack, dan Get Indonesia. Selain itu juga karena wilayah operasi kerja yang luas bagi pengemudi, meliputi kabupaten Sleman, Kulonprogo, Gunung Kidul, Kota Yogyakarta dan Bantul. Berdasarkan fenomena-fenomena yang terjadi, maka peneliti

bermaksud menguji pengaruh keadilan organisasi dan berbagi pengetahuan terhadap kinerja pengemudi Gojek roda dua yang dimediasi oleh kepuasan kerja di Yogyakarta.

B. Landasan Teori

1. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya (Mangkunegara, 2013). Menurut Rivai (2014) kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan mencapai tujuannya. Menurut Bernardin dan Russel (2013) kinerja adalah catatan hasil yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Menurut Rivai (2014), penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan memengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Sedangkan penilaian kinerja menurut Handoko (2012) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Penelitian ini menggunakan kriteria utama penilaian kinerja menurut Bernadin dan Russel (2013) sebagai indikator penelitian, yang meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, dan dampak interpersonal.
2. Keadilan Organisasi
Menurut Robbins dan Judge (2013), karyawan membandingkan input hasil mereka dengan input-hasil orang lain. Karyawan membandingkan diri mereka dengan teman, tetangga, rekan kerja, bahkan kolega di organisasi lain atau membandingkan pekerjaan mereka saat ini dengan pekerjaan sebelumnya. Jika karyawan menganggap rasionya sama dengan orang lain yang relevan atau keadaan setara maka karyawan akan merasakan ekuitas (keadilan) dan sebaliknya yakni karyawan merasakan inekuitas (ketidakadilan) terhadap organisasi. Penelitian

terbaru telah memperluas makna ekuitas atau keadilan. Keadilan bersifat subjektif, apa yang dirasa seseorang sebagai tidak adil, orang lain mungkin merasa itu sangat adil. Secara historis, teori ekuitas difokuskan pada keadilan distributif. Tetapi keadilan organisasi menarik gambaran yang jauh lebih besar. Menurut Robbins dan Judge (2013), keadilan organisasi adalah persepsi keseluruhan dari apa yang adil di tempat kerja. Sedangkan menurut Colquitt et al. (2015), keadilan organisasi adalah persepsi adil dari seseorang terhadap keputusan yang diambil oleh atasannya. Terdapat beberapa dimensi keadilan organisasi menurut para peneliti. Colquitt et al. (2015) melakukan sebuah penelitian mengenai dimensi keadilan organisasi menggunakan empat dimensi keadilan organisasi yang sesuai dengan dimensi yang dikemukakan oleh Greenberg. Hasil penelitian tersebut menemukan bahwa keadilan organisasi lebih baik ketika diukur dengan menggunakan empat dimensi dibandingkan dengan menggunakan tiga dimensi (Robbins dan Judge, 2013; Kreitner dan Kinicki, 2014). Penelitian ini menggunakan dimensi keadilan organisasi menurut Colquitt et al. (2015), yang meliputi keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasi.

3. Berbagi Pengetahuan

Sebelum menjelaskan tentang berbagi pengetahuan, perlu dijelaskan mengenai arti dari pengetahuan itu sendiri dan berbagi pengetahuan karena berbagi pengetahuan merupakan bagian dari manajemen pengetahuan. Menurut Tjakraatmadja & Kristinawati (2017) beberapa pengertian tentang pengetahuan yang didefinisikan oleh tiga ahli antara lain: (1) Pengetahuan adalah informasi yang bisa mengubah seseorang sebagai acuan dalam bertindak, atau yang membuat seseorang/institusi mampu bekerja dengan lebih efektif (Peter F. Drucker, 2011); (2) Pengetahuan adalah keyakinan sekelompok orang anggota sebuah organisasi, yang mampu meningkatkan kapasitas atau kapabilitas mereka untuk melakukan tindakan (bekerja) yang lebih efektif (Nonaka, 1994); dan (3) Pengetahuan adalah kapasitas untuk bertindak atau bekerja (Karl & Erick Sveiby, 1997). Menurut Indarti & Dyahjatmayanti (2013) manajemen pengetahuan merupakan manajemen informasi di sebuah organisasi dengan menjalankan strategi, struktur, budaya, sistem, dan kapasitas serta sikap individu-individu di organisasi tersebut terkait dengan pengetahuan yang

dimilikinya. Proses manajemen pengetahuan melibatkan lima proses dasar pengelolaan pengetahuan organisasi meliputi identifikasi pengetahuan, menyimpan/mencari pengetahuan, berbagi/transfer pengetahuan, menggunakan pengetahuan, dan kreasi/mengembangkan pengetahuan. Kelima proses manajemen pengetahuan tersebut dapat dijabarkan/diaplikasikan menjadi berbagai aktivitas manajemen pengetahuan, diantaranya: menciptakan pengetahuan internal, memperoleh pengetahuan eksternal, menyimpan pengetahuan dalam repositori, memperbaharui pengetahuan, serta berbagi pengetahuan internal dan eksternal. Menurut Indarti & Dyahjatmayanti (2013), berbagi pengetahuan adalah proses penyebaran dan saling bertukar informasi, ide, pengalaman, pengetahuan melalui komunikasi, dan interaksi sosial yang dilakukan oleh individu dengan individu lainnya, individu dengan kelompok, maupun antar kelompok di dalam dan di luar perusahaan yang bertujuan untuk menciptakan pengetahuan baru. Penelitian ini menggunakan dimensi Hoof dan Ridder (2004)) dalam Indarti & Dyahjatmayanti (2013) sebagai indikator penelitian, meliputi sumbangan pengetahuan dan pengumpulan pengetahuan.

4. Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2014) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Sedangkan menurut Luthans (2011), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Menurut Kreitner dan Kinicki (2014) lima model kepuasan kerja yang menonjol berfokus pada berbagai penyebab, antara lain: (1) Pemenuhan kebutuhan; (2) Ketidakcocokan; (3) Pencapaian nilai; (4) Persamaan; dan (5) Komponen watak/genetik. Penelitian ini menggunakan faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja sebagai indikator penelitian menurut Robbins (2014) yang meliputi kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan sekerja yang mendukung, dan kesesuaian kepribadian pekerjaan.

C. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan keadilan organisasi dan kinerja menurut Luthans (2011) secara keseluruhan, dengan teori ekuitas sebagai dasar, berbagai dimensi keadilan organisasi memainkan peran penting dalam banyak dinamika dan hasil perilaku organisasi. Terdapat efek *trickle-down* dari

keadilan organisasi, persepsi keadilan dari karyawan bukan hanya memengaruhi sikap dan kinerja secara positif, tetapi juga memengaruhi perilaku perlakuan adil pada pelanggan sehingga pelanggan bereaksi positif pada karyawan dan organisasi. Dengan kata lain, keadilan organisasi bukan hanya untuk karyawan, tetapi juga untuk pelanggan dan hasil akhir. Hasil penelitian Iqbal et al. (2017) menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Keberadaan keadilan organisasi merupakan masalah kritis bagi keberhasilan organisasi. Keadilan organisasi memainkan peran utama dalam meningkatkan kinerja karyawan suatu organisasi. Manajer harus memahami hubungan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan secara cermat karena peningkatan kinerja karyawan mengarah ke organisasi yang lebih baik dan kompetitif. Sehingga dirumuskan hipotesis1 berikut.

H1 : Ada pengaruh positif signifikan keadilan organisasi terhadap kinerja pengemudi Gojek roda dua di Yogyakarta.

2. Hubungan berbagi pengetahuan dan kinerja Semakin banyak karyawan yang melakukan berbagi pengetahuan, semakin cepat karyawan dapat menciptakan inovasi bagi perusahaan. Inovasi tersebut akan memberikan karakteristik yang unik bagi perusahaan dibandingkan dengan para pesaingnya dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Feng et al, 2004; Gottschalk & Khdanelwal, 2002 dalam Indarti & Dyahjatmayanti, 2013). Hasil penelitian Zusnita et al. (2018) menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Berbagi pengetahuan merupakan salah satu cara yang bisa dilakukan oleh perusahaan dan diterapkan menjadi budaya, agar pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki karyawan dapat disebarluaskan, diserap dan dimanfaatkan oleh karyawan lain, bahkan dapat meningkatkan kompetensi dari karyawan itu sendiri. Begitu besarnya peran berbagi pengetahuan bagi karyawan di sebuah perusahaan, kinerja karyawan pun akan dengan sendirinya meningkat. Semakin banyaknya pengetahuan baru yang dimiliki oleh karyawan maka mereka akan lebih mudah dan lebih efektif menyelesaikan pekerjaannya dibandingkan sebelumnya. Dengan demikian hipotesis 2 diputuskan sebagai berikut.

H2 : Ada pengaruh positif signifikan berbagi pengetahuan terhadap kinerja pengemudi Gojek roda dua di Yogyakarta.

3. Hubungan keadilan organisasi dan kepuasan kerja. Hasil penelitian terhadap persepsi keadilan organisasi terus meningkat. Kreitner dan Kinicki (2014) persepsi keadilan distributif dan keadilan prosedural secara positif berkaitan dengan kepuasan terhadap upah dan tunjangan, kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, kepercayaan dalam manajemen, dan komitmen untuk mendukung suatu keputusan. Keadilan interaksi secara positif berkaitan dengan keputusan kerja dan reaksi terhadap pujian prestasi. Penting adanya keadilan organisasi dalam suatu organisasi adalah memengaruhi hasil organisasi tersebut secara signifikan. Penelitian Kashif et al. (2016) menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Keadilan organisasi telah menjadi elemen yang sangat penting dan simbol keberhasilan bagi institusi. Karyawan yang merasakan keadilan organisasi sebagai tanggapan atas partisipasi mereka terhadap institusi cenderung lebih puas dengan pekerjaan. Karyawan yang memiliki kepuasan lebih besar dari pekerjaan mereka menunjukkan tingkat output lebih baik, dan memiliki, dedikasi, niat untuk tinggal lebih lama dalam organisasi. Sehingga dirumuskan hipotesis 3 sebagai berikut.

H3 : Ada pengaruh positif signifikan keadilan organisasi terhadap kinerja pengemudi Gojek roda dua yang di mediasi oleh kepuasan kerja di Yogyakarta.

4. Hubungan berbagi pengetahuan dan kepuasan kerja. Pengetahuan bermanfaat bila dapat dibagi dan ditransfer dari satu individu ke individu lainnya. Berbagi pengetahuan dapat dilakukan oleh sesama karyawan, karyawan dengan manajer, antar departemen, dan seterusnya. Berbagi pengetahuan baru yang dilakukan efektif dan hasilnya memuaskan akan mengakibatkan pengetahuan tersebut rutin digunakan oleh tiap individu (Indarti & Dyahjatmayanti, 2013). Penelitian Malik dan Kanwal (2018) menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengetahuan sebagai sumber daya strategis memberdayakan individu dan organisasi bermanfaat sebagai peningkatan pembelajaran, inovasi dan pengambilan keputusan. Kemampuan organisasi untuk menggunakan pengetahuan sebagai sumber daya tergantung pada tiap individu. Kesiapan dan kemampuan individu untuk berbagi pengetahuan sangat penting untuk pembelajaran individu. Sehingga

disarankan bagi karyawan untuk saling belajar melalui berbagi pengetahuan. Berbagi pengetahuan antar individu meningkatkan kompetensi dan kepuasan kerja untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi. Sehingga dirumuskan hipotesis 4 sebagai berikut.

H4 : Ada pengaruh positif signifikan berbagi pengetahuan terhadap kinerja pengemudi Gojek roda dua yang dimediasi oleh kepuasan kerja di Yogyakarta.

Kerangka Konseptual ini berfungsi sebagai penuntun, alur pikir dan sekaligus sebagai dasar dalam menentukan hipotesis:

D. Metode Penelitian

1. Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas (*causal research*) dengan metode penelitian kuantitatif. Penelitian merupakan penelitian jenis korelasi (*explanatory*) yaitu mengkaji hubungan antar variable, hubungan sebab akibat, pengaruh antar variabel.
2. Populasi penelitian ini adalah seluruh pengemudi Gojek roda dua di Yogyakarta. Sampel penelitian ini adalah sebagian pengemudi Gojek roda dua di Yogyakarta yang mewakili populasi. Keadilan Organisasi (X1): Keadilan distributif Keadilan prosedural Keadilan interpersonal Keadilan informasi. Berbagi Pengetahuan (X2): Sumbangan pengetahuan Pengumpulan pengetahuan. Kepuasan Kerja (Z): Kerja yang secara mental menantang Ganjaran yang pantas Kondisi kerja yang mendukung Rekan sekerja yang mendukung Kesesuaian kepribadian- pekerjaan. Kinerja Pengemudi Gojek Roda Dua di Yogyakarta (Y): Kualitas Kuantitas Ketepatan waktu Efektivitas biaya Kebutuhan akan pengawasan Dampak interpersonal, populasi yang bersifat infinite maka penelitian ini menggunakan rumus menurut Yuswianto (2002) dengan minimal sampel adalah 97 sampel. Sampling metode penelitian quota sampling dengan kriteria pengemudi Gojek roda dua yang aktif lebih dari tiga bulan beroperasi di Yogyakarta.

E. Klasifikasi Variabel dan Definisi Operasional

Klasifikasi Variabel dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi tiga jenis yaitu: a. Variabel independen, yaitu keadilan organisasi (X1) dan berbagi pengetahuan (X2) b. Variabel dependen (Y), yaitu kinerja c. Variabel mediasi (Z), yaitu kepuasan kerja.

1. Kinerja
Kinerja adalah catatan hasil yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu (Bernardin dan Russel, 2013), berupa 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas biaya 5. Kebutuhan akan pengawasan 6. Dampak interpersonal, dengan menggunakan skala Likert.
2. Keadilan organisasi
Keadilan organisasi adalah persepsi adil dari seseorang terhadap keputusan yang diambil oleh atasannya (Colquitt et al., 2015) yang berupa: 1. Keadilan distributif 2. Keadilan prosedural 3. Keadilan interpersonal 4. Keadilan informasi, menggunakan skala Likert
3. Berbagi pengetahuan
Berbagi pengetahuan adalah proses penyebaran dan saling bertukar informasi, ide, pengalaman, pengetahuan melalui komunikasi, dan interaksi sosial yang dilakukan oleh individu dengan individu lainnya, individu dengan kelompok, maupun antar kelompok di dalam dan di luar perusahaan yang bertujuan untuk menciptakan pengetahuan baru (Indarti dan Dyahjatmayanti, 2013), berupa 1. Sumbangan pengetahuan 2. Pengumpulan pengetahuan, menggunakan skala Likert
4. Kepuasan kerja
Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. (Robbins, 2014) Kerja yang secara mental menantang 2. Gajaran yang pantas 3. Kondisi kerja yang mendukung 4. Rekan sekerja yang mendukung 5. Kesesuaian kepribadian pekerjaan dengan menggunakan skala Likert.
5. Teknik Analisis Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Analisis deskriptif dalam penelitian ini berupa uraian tentang karakteristik responden dan variabel penelitian. Analisis kuantitatif menggunakan PLS. PLS merupakan metode analisis yang powerful dan sering disebut juga sebagai soft modeling karena meniadakan asumsi-asumsi OLS (Ordinary Least Square) regresi (Wold dalam Ghazali dan Latan, 2015).

F. Analisis Data dan Pembahasan

Teknik analisis data penelitian ini adalah analisis deskriptif dan kuantitatif. Analisis deskriptif berupa uraian tentang karakteristik responden dan variabel penelitian. Mayoritas pengemudi Gojek roda dua adalah generasi

milennial, berjenis kelamin laki-laki menikah. Mayoritas berpendidikan tingkat Sekolah Menengah Atas dan menjadikan pekerjaan Gojek roda dua menjadi pekerjaan utama. Mayoritas telah bergabung lebih dari satu hingga empat tahun sejak Gojek hadir di Yogyakarta pada November 2015. Wilayah operasi paling dominan berada di Kota Yogyakarta.

Table 2. Karakteristik Pengemudi Gojek

Demographic Variables		Frequency	Percentage
Age	17-20 years	4	4%
	21-30 years	45	45%
	31-40 years	33	33%
	41-50 years	16	16%
	51-60 years	2	2%
Gender	Male	76	76%
	Female	24	24%
Last Education	Elementary School	2	2%
	Junior High School	1	1%
	Senior High School	63	63%
	Associate Degree	4	4%
	Bachelor Degree	30	30%
Job Status	Main	55	55%
	Sideline	45	45%
Marital Status	Married	56	56%
	Single	44	44%
Work Period as Gojek Driver	0-1 year	17	17%
	1-2 year	30	30%
	2-3 year	28	28%
	3-4 year	25	25%
Dominant Operation Area	Sleman	29	29%
	Yogyakarta City	56	56%
	Bantul	11	11%
	Gunung Kidul	2	2%
	Kulon Progo	2	2%

Analisis kuantitatif menggunakan PLS. Metode analisis PLS sering dianggap sebagai soft modeling karena meniadakan asumsi-asumsi Ordinary Least Square (Ghozali dan Latan, 2015).

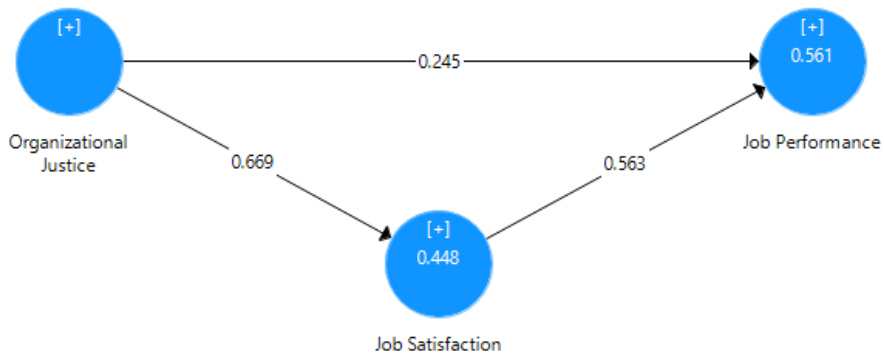


Table 3. Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Job Satisfaction → Job Performance	0.563	0.567	0.088	6.376	0.000
Organizational Justice → Job Performance	0.245	0.243	0.085	2.873	0.004
Organizational Justice → Job Satisfaction	0.669	0.674	0.061	10.891	0.000

Table 4. Contribution of the Highest and Lowest Indicators

Variable	Highest Indicator	Lowest Indicator
Performance	Quality	Need for supervision
Organizational Justice	Information justice	Distributive justice
Job Satisfaction	Supportive working conditions	Suitability of work personalities

Pembahasan

1. Pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja

Hasil pengujian dengan PLS membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan keadilan organisasi terhadap kinerja (H1 diterima). Hal ini dapat dilihat pada koefisien jalur keadilan organisasi terhadap kinerja sebesar 0.208 dan t hitung $2.744 > 1.96$ dan p value $0.006 < 0.05$. Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi keadilan organisasi pada pengemudi Gojek roda dua di Yogyakarta maka semakin meningkat kinerjanya. Pembentuk variabel keadilan organisasi terdiri dari empat indikator yakni keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasi. Inner

Model SmartPLS, keempat indikator tersebut pembentuk variabel keadilan organisasi. Item X1.3 yang merupakan item dari keadilan distributif dikeluarkan dari model. Dari keempat indikator variabel keadilan organisasi, yang memiliki kontribusi terbesar adalah indikator keadilan informasi. Hal ini didukung oleh item X1.12 yang merupakan item dari indikator keadilan informasi dengan rata-rata skor terbesar 3.54 (tinggi) pada hasil analisis variabel keadilan organisasi, dengan pernyataan “Perusahaan menjelaskan kebijakan secara menyeluruh”. Sesuai kondisi yang terjadi pihak perusahaan sering memberikan informasi melalui akun pengemudi (online) atau melalui pertemuan komunitas (grup) pengemudi Gojek roda dua. Dari keempat indikator variabel keadilan organisasi, yang memiliki kontribusi terendah adalah indikator keadilan distributif. Kondisi ini sesuai fenomena yang terjadi yakni penurunan tarif dan bonus harian dari pihak perusahaan terhadap para pengemudi. Sebaiknya pihak perusahaan membuat kebijakan mengenai tarif dan bonus harian bersama dengan para pengemudi Gojek roda dua, sehingga pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja lebih meningkat. Pembentuk variabel kinerja terdiri dari enam indikator yakni kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, dan dampak interpersonal. Berdasarkan Hasil Inner Model SmartPLS, hanya empat indikator yang menjadi pembentuk variabel kinerja. Indikator kuantitas (Y1.3 dan Y1.4) dan indikator kebutuhan akan pengawasan (Y1.9 dan Y1.10) dikeluarkan dari model. Dari keempat indikator variabel kinerja, yang memiliki kontribusi terbesar adalah indikator kualitas. Hal ini didukung oleh item Y1.2 yang juga merupakan item dari indikator kualitas dengan rata-rata skor terbesar 4.21 (tinggi) pada hasil analisis variabel kinerja, dengan pernyataan “Saya selalu ramah saat bekerja”. Pengemudi Gojek roda dua diwajibkan meningkatkan kualitas pelayanannya terhadap para pelanggan jasa untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dari keempat indikator variabel kinerja, yang memiliki kontribusi terendah adalah indikator efektivitas biaya. Efektivitas biaya sebaiknya ditingkatkan agar lebih meningkatkan kinerja pengemudi Gojek roda dua di Yogyakarta. Manfaat bagi pengemudi seperti menghemat BBM, tenaga dan waktu. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Iqbal et al. (2017) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian Swalhi et al. (2017) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan. Persepsi keadilan secara keseluruhan memperkuat sikap dan perilaku positif di tempat kerja. Keadilan organisasi dapat dievaluasi berdasarkan persepsi karyawan. Persepsi keadilan

karyawan tergantung pada norma-norma keadilan di tempat kerja. Perusahaan harus berhati-hati dalam menyampaikan citra terhadap karyawannya. Semakin adil suatu perusahaan maka semakin meningkat kinerja dan loyalitas karyawan. Manajer organisasi harus sadar akan pentingnya keadilan organisasi. Tindakan untuk meningkatkan keadilan organisasi seperti meningkatkan tingkat sosial dukungan kepada karyawan, implementasi program pengakuan, umpan balik pada kinerja karyawan, dan lain-lain.

2. Pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja

Hasil pengujian membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan berbagi pengetahuan terhadap kinerja (H2 diterima). Hal ini dapat dilihat pada koefisien jalur berbagi pengetahuan terhadap kinerja sebesar 0.527 dan t hitung $6.036 > 1.96$ dan p value $0.000 < 0.05$. Hal ini menandakan semakin tinggi berbagi pengetahuan oleh pengemudi Gojek roda dua di Yogyakarta maka akan meningkatkan kinerjanya. Pembentuk variabel berbagi pengetahuan terdiri dari dua indikator yakni sumbangan pengetahuan dan pengumpulan pengetahuan. Berdasarkan Hasil Inner Model SmartPLS, kedua indikator tersebut menjadi pembentuk variabel berbagi pengetahuan. Dari kedua indikator berbagi pengetahuan, yang memiliki kontribusi terbesar adalah indikator pengumpulan pengetahuan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengemudi Gojek roda dua di Yogyakarta senang mengumpulkan pengetahuan dari rekan kerja. Hal ini dilakukan sebagai antisipasi dari sesuatu yang tidak diinginkan seperti mendapat rating rendah dan suspend. Dari kedua indikator variabel berbagi pengetahuan, yang memiliki kontribusi terendah adalah indikator sumbangan pengetahuan. Hal ini didukung oleh item X2.3 yang merupakan item dari indikator sumbangan pengetahuan dengan rata-rata skor terendah 3.01 (cukup) pada hasil analisis variabel berbagi pengetahuan, dengan pernyataan “Saya selalu memberi tahu rekan kerja mengenai prestasi saya selama menjadi pengemudi”. Para pengemudi kurang memberikan pengetahuan tentang prestasi kerja kepada rekan kerja. Padahal hal tersebut dapat memotivasi rekan kerja untuk lebih berprestasi. Mendorong anggota kelompok untuk berbagi pengetahuan merupakan masalah signifikan dan menantang, sehingga tidak mungkin memaksa pengemudi secara sewenang-wenang untuk berbagi pengetahuan. Pihak perusahaan dapat memberi dukungan dengan memberikan pelatihan, pengembangan dan penghargaan bagi para pengemudi untuk meningkatkan self-efficacy (persepsi sendiri mengenai seberapa bagus diri berfungsi dalam situasi tertentu) (Malik dan Kanwal, 2018). Hasil penelitian ini sejalan penelitian Zusnita et al. (2018)

menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Gunawan dan Wardana (2018) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan berbagi pengetahuan terhadap kinerja. Berbagi pengetahuan sangat penting bagi individu dalam organisasi untuk mengembangkan keahlian dan kompetensi, meningkatkan nilai organisasi dan menjaga daya saing. Inovasi didapatkan dari berbagi pengetahuan antara individu dalam organisasi. Keberadaan pengetahuan dan pengembangan budaya berbagi pengetahuan dalam organisasi menghasilkan inovasi dan meningkatkan kinerja.

3. Pengaruh mediasi kepuasan kerja antara keadilan organisasi terhadap kinerja

Hasil pengujian membuktikan bahwa keadilan organisasi secara tidak langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja (H3 diterima). Hal ini dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0.093 dan t hitung $2.105 > 1.96$ dan p value $0.035 < 0.05$. Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi keadilan organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja sehingga akan meningkatkan kinerja pengemudi Gojek roda dua di Yogyakarta. Pembentuk variabel kepuasan kerja terdiri dari lima indikator yakni kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan sekerja yang mendukung, dan kesesuaian kepribadian pekerjaan. Berdasarkan Gambar 1.4 Hasil Inner Model SmartPLS, kelima indikator tersebut menjadi pembentuk variabel kepuasan kerja. Item Z1.8 yang merupakan item dari indikator rekan sekerja yang mendukung dikeluarkan dari model. Dari kelima indikator variabel kepuasan kerja, yang memiliki kontribusi terbesar adalah indikator kondisi kerja yang mendukung. Hal ini menunjukkan bahwa pengemudi Gojek roda di Yogyakarta menyukai keadaan/ kondisi sekitarnya saat bekerja, seperti fasilitas parkir gratis di pusat perbelanjaan di kawasan Yogyakarta, tempat kerja yang terbuka dan lingkungan kerja lainnya. Dari kelima indikator variabel kepuasan kerja, yang memiliki kontribusi terendah adalah indikator kesesuaian kepribadian-pekerjaan. Kualitas kerja merupakan indikator dengan kontribusi terbesar dari kinerja tetapi indikator kesesuaian kepribadian-pekerjaan merupakan indikator dengan kontribusi terendah terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pengemudi Gojek roda dua di Yogyakarta bekerja secara profesional terhadap para pelanggan jasa. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian Suliman (2007) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan keadilan organisasi terhadap kinerja

karyawan yang di mediasi oleh kepuasan kerja. Secara umum, persepsi karyawan tentang keadilan dalam semua proses dan praktik organisasi memengaruhi perilaku dan hasil kerja. Semakin positif persepsi keadilan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Keadilan organisasi memengaruhi kepuasan karyawan dan kinerja dan karyawan yang puas menghasilkan karyawan yang berkinerja. Manajer perlu memeriksa keadilan organisasi dan kepuasan kerja karyawan dan tidak hanya mengandalkan penilaian dan pengamatan. Pertemuan, survei, kotak saran/keluhan dan mengadopsi kebijakan pintu terbuka. Keadilan organisasi menjadi elemen penting dan simbol keberhasilan bagi institusi. Karyawan yang merasakan keadilan organisasi cenderung puas dengan pekerjaan. Karyawan yang memiliki kepuasan yang lebih besar dari pekerjaan mereka menunjukkan tingkat output lebih baik, dedikasi, dan niat untuk tinggal lebih lama dengan organisasi (Kashif et al., 2016).

4. Pengaruh mediasi kepuasan kerja antara berbagi pengetahuan terhadap kinerja

Hasil pengujian membuktikan bahwa berbagi pengetahuan secara tidak langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja (H4 diterima). Hal ini dibuktikan dengan koefisien jalur sebesar 0.094 dan t hitung $2.106 > 1.96$ dan p value $0.035 < 0.05$. Hal ini menandakan bahwa jika semakin tinggi berbagi pengetahuan maka semakin tinggi kepuasan kerja sehingga akan meningkatkan kinerja pengemudi Gojek roda dua di Yogyakarta. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian Malik dan Kanwal (2018) bahwa terdapat pengaruh positif signifikan berbagi pengetahuan terhadap kepuasan kerja. Berbagi pengetahuan merupakan sumber inovasi bagi organisasi yang dapat meningkatkan kompetensi dan kepuasan individu. Berbagi pengetahuan sangat penting untuk kinerja efektif dalam organisasi yang padat pengetahuan, khususnya pada sektor jasa. Pengaruh berbagi pengetahuan terhadap peningkatan kinerja individu dapat dilakukan melalui program pelatihan seperti peningkatan akan pengetahuan, pengalaman dan keterampilan. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian Laksana et al. (2018) bahwa terdapat pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja kerja pengemudi Gojek roda dua. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi kinerja para pengemudi. Kepuasan kerja meningkatkan komitmen organisasi para pengemudi sehingga pengemudi enggan meninggalkan pekerjaan sebagai pengemudi Gojek roda dua.

Kesimpulan

Hasil analisis dapat disimpulkan sebagai berikut: 1. Terdapat pengaruh positif signifikan keadilan organisasi terhadap kinerja pengemudi Gojek roda dua di Yogyakarta. 2. Terdapat pengaruh positif signifikan berbagi pengetahuan terhadap kinerja pengemudi Gojek roda dua di Yogyakarta. 3. Terdapat pengaruh positif signifikan keadilan organisasi terhadap kinerja pengemudi Gojek roda dua di Yogyakarta dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. 4. Terdapat pengaruh positif signifikan berbagi pengetahuan terhadap kinerja pengemudi Gojek roda dua di Yogyakarta dengan kepuasan kerja sebagai mediasi.

Saran

1. Hasil analisis deskriptif variabel (independen, dependen dan mediasi) menunjukkan bahwa semua variabel pada penelitian ini memiliki kriteria tinggi kecuali pada variabel keadilan organisasi (variabel independen). Variabel keadilan organisasi menunjukkan bahwa rata-rata total penilaian pengemudi Gojek roda dua di Yogyakarta sebesar 3.27 dengan kriteria cukup. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi cukup mampu memberikan pengaruh kepada kinerja pengemudi Gojek roda dua di Yogyakarta. Diharapkan PT AKAB (Gojek) untuk lebih adil kepada pengemudi Gojek roda dua. Misalnya perusahaan mengikutsertakan para pengemudi dalam membuat suatu kebijakan (tidak sepihak) mengenai kebijakan tarif, bonus dan suspend. Jika perusahaan terus menerus tidak mengindahkan adanya keadilan organisasi maka dapat menimbulkan perilaku negatif akibat persepsi ketidakadilan dari para pengemudi. Wujudnya seperti aksi demonstrasi berkepanjangan menuntut keadilan dari pengemudi Gojek roda dua di sejumlah wilayah ekspansi Gojek. 2. Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa nilai koefisien pengaruh langsung lebih besar daripada nilai koefisien pengaruh tidak langsung. Sehingga pengaruh sebenarnya adalah pengaruh langsung keadilan organisasi terhadap kinerja dan berbagi pengetahuan terhadap kinerja. PT AKAB (Gojek) seharusnya memperhatikan berbagi pengetahuan yang dapat meningkatkan kinerja pengemudi Gojek roda dua. Perusahaan dapat memberikan pelatihan dan pengembangan kepada para pengemudi Gojek roda dua seperti pelatihan Bahasa Inggris, anti kekerasan seksual dan pelayanan prima terhadap konsumen. 3. Peneliti menyarankan penelitian lainnya untuk melengkapi penelitian ini, seperti menggunakan variabel pelatihan dan pengembangan kepada pengemudi Gojek roda dua.

DAFTAR PUSTAKA

- Anandan, Rajan, Rohit Sipahimalani, Samuele Saini, Srikanth Aryasomayajula & Well Smittinet. 2018. "e-Conomy SEA 2018: Southeast Asia's internet economy hits an inflection point". Think with Google. Retrieved (<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-apac/tools-resources/researchstudies/e-conomy-sea-2018-southeast-asias-internet-economy-hits-inflectionpoint/>).
- Asad, M. 2013. Psikologi Industri: Seri Ilmu Sumber Daya Manusia. Jakarta: Liberty
- Bernardin, H. J & Joyce E. A. Russel. 2013. Human Resource Management: an Experimental Approach. New York: McGraw-Hill
- Caro, L. M., & Garcia, J. A. M. 2007. Measuring Perceived Service Quality in Urgent Transport Service. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 14 No. 1, 60-72
- Colquitt, Jason., Jeff LePine & Michael Wesson. 2015. Organizational behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace. New York: McGrawHill
- Freischlad, Nadine. 2015. "Is Go-Jek evil? Drivers share thoughts on how it could improve". Techinasia. Retrieved (<https://www.techinasia.com/gojek-evil-driversshare-thoughts-improve>).
- Ghozali, Imam & Hengky Latan. 2015. Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS 3.0. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gojek. 2019. "About Us". Gojek. Retrieved (<https://www.go-jek.com/about/>).
- Gunawan, Hamzah & Andri Wisnu Wardana. 2018. Knowledge Sharing Sebagai Mediasi Antara Employee Engagement Terhadap Kinerja Pengemudi Gojek Di Yogyakarta. *Jurnal Riset dan Konseptual*. Vol. 3 No. 4
- Handoko, T. Hani. 2012. Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE
- Indarti, Nurul & Dhiani Dyahjatmayanti. 2013. Manajemen Pengetahuan: Teori dan Praktik. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Iqbal, Muhammad Zafar., Muhammad Rehan, Anum Fatima, & Samina Nawab. 2017. The Impact of Organizational Justice on Employee Performance in Public Sector Organization of Pakistan. *International Journal of Economics & Management Science*. Vol. 6 No. 3

- Irianto, Rifaldi Putra. 2019. "Gojek Tegaskan Tidak Ada Sistem Order Prioritas". Media Indonesia. Retrieved (<https://mediaindonesia.com/read/detail/253801-gojektegaskan-tidak-ada-sistem-order-prioritas>).
- Kashif, Muhammad., Babak Mahmood & Saira Aijaz. 2016. Organizational Justice and Job Satisfaction in Banking Sector of Pakistan: A Study of Faisalabad. *Global Journal of Management and Business Research*. Vol. 16 No. 6
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Laksana, Kurdy Danu., Siswoyo Haryono & Fauziyah. 2018. Study of Managing the Job Performance of Online Motorcycle Taxi in Indonesia. *International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research*. Vol. 5 No. 6
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill
- Malik, Muhammad Shaukat & Maria Kanwal. 2018. Impacts of organizational knowledge sharing practices on employees' job satisfaction: Mediating roles of learning commitment and interpersonal adaptability. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 30 No. 1, pp. 2-1
- Mangkunegara, A. P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakya
- Maulana, Hadi. 2019. "Caci Maki Pelanggan, Seorang "Driver" Go-Jek Dipecat". Kompas. Retrieved (<https://regional.kompas.com/read/2018/09/25/20562971/caci-maki-pelangganseorang-driver-go-jek-dipecat?page=all>).
- Moneyinsight. 2019. "Spire Research & Consulting: Ride Hailing Services in Indonesia". Money & I Magazine. Retrieved (<https://moneyinsight.id/spire-researchconsulting-ride-hailing-services-in-indonesia/>).
- Priambodo, Angga Roni. 2019. "Orderan Anyeb, Curhatan Driver Ojol asal Yogyakarta ini Bikin Sedih". Suara. Retrieved (https://www.suara.com/otomotif/2019/09/06/142246/orderan-anyeb-curhatandriver-ojol-asal-yogyakarta-ini-bikinsedih?utm_source=LINE&utm_medium=News).
- Rivai, Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, S.P & Timothy A. Judge. 2013. *Organizational Behavior Edition 15*. New Jersey: Pearson Education

- Robbins, S.P. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Setyowati, Desy. 2019. "Persaingan Ketat Gojek dan Grab Menjadi SuperApp". Katadata. Retrieved (<https://katadata.co.id/telaah/2019/04/16/persaingan-ketatgojek-dan-grab-menjadi-superapp>).
- Silalahi, Shilvia L. Br., Putu W. Handayani & Qorib Munajat. 2017. Service Quality Analysis for Online Transportation Services: Case Study of GO-JEK. *Procedia Computer Science*. 487-495
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Suliman, Abubakr Mohyeldin Tahir. 2007. Links between justice, satisfaction and performance in the workplace. *Journal of Management Development*. Vol. 26 No.4, pp. 294-311
- Swalhi., Abdelaziz., Saloua Zgoulli & Mahrane Hofaidhllaoui. 2017. The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*. Vol. 36 No. 4, pp. 542-559
- Taradifa, Muhammad Fadli. 2019. "Terkait Driver Prioritas yang Bikin Iri Driver Lain, Gojek: Tidak Ada Sistem Prioritas". *Tribun news*. Retrieved (<https://medan.tribunnews.com/2019/08/14/terkait-driver-prioritas-yang-bikiniri-driver-lain-gojek-tidak-ada-sistem-prioritas>).
- Tjakraatmadja, Jann Hidayat & Didin Kristinawati. 2017. *Strategi Implementasi Knowledge Management*. Bandung: SBMITB
- Wahyuni, Purbudi. 2016. *Co-Worker Exchange Sebagai Variabel Pemediiasi Pengaruh Intergroup Knowledge dan Sharing Informasi Pada Kepuasan Kerja dan Kepuasan Keluarga pada RS Swasta Tipe B di DIY*. Disertasi. Tidak Diterbitkan. Universitas Sebelas Maret: Surakarta
- Yordan, Jofie. 2017. "5 Hal yang Sering Dikeluhkan Driver Go-Jek ke Manajemen". *Kumparan*. Retrieved (<https://kumparan.com/@kumparantech/5-hal-yangsering-dikeluhkan-driver-go-jek-ke-manajemen>).
- Yuswianto. 2003. *Metodologi Penelitian*. Malang: UIN Malang
- Zaenudin, Ahmad. 2018. "Nasib Driver Ojek Online Tergantung "Bintang"". *Tirto id*. Retrieved (<https://tirto.id/nasib-driver-ojek-online-tergantung-bintang-cEaw>).
- Zusnita, Wa Ode., Titisari Andhita & Ernie T Sule. 2018. Peran Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Telekomunikasi. *Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*. Vol. 1 No. 3

DASAR-DASAR PERILAKU KELOMPOK

A. Mengapa Manager harus Mempelajari dan Memahami Perilaku Kelompok

Diharapkan setelah membaca bab ini para manager memperoleh pengetahuan tentang kelompok (*group*) dan pentingnya membentuk kelompok, sehingga mendapat kelompok optimal. Akhir bab ini diberikan contoh penelitian tentang pengelolaan kelompok. Perilaku kelompok atau kerja sama dalam kelompok terjadi jika ada dukungan rekan kerja. Pertama kali penelitian yang telah dilakukan oleh Albrecht dan Adelman (1987), menyatakan bahwa dukungan terjadi jika ada interaksi dinamis yang menguntungkan kedua belah pihak yang dipengaruhi oleh sikap atau *attitude*, kepercayaan (*beliefs*), emosi, dan perilaku. Penelitian tentang dukungan rekan oleh Balk (1969) yang menyatakan bahwa semakin kompleks pekerjaan semakin besar dukungan antar rekan.

Latane *et al.* (1979) penemuannya berlawanan dengan penelitian lain, bahwa kinerja kelompok akan semakin menurun sejalan peningkatan jumlah anggota kelompok. Temuan itu disangkal oleh penelitian Latane (1981), Wills (1981) bahwa kerja sama dalam kelompok didasari oleh *social impact theory*.

Teori ini menyatakan bahwa kondisi sosial timbul dari dukungan antar individu dan mempunyai kekuatan kompleks (misal, bergabung dalam kelompok untuk memperoleh status). House (1981, 1985) berpendapat bahwa dukungan rekan memberikan fasilitas berkaitan dengan *task support*, dan kesediaan meluangkan waktu untuk bersama, serta *advice* atau *guidance* untuk menyelesaikan masalah. Keup (2004), Graen dan Uhl-Bien (1995), Jacob (1970), Kram dan Isabella (1985), Glesspen (1997); Mc. Evoy dan Buller (1987); Sherony dan Green (2002) menyatakan bahwa semakin tinggi *relationship* antar rekan semakin tinggi dukungan rekan semakin baik *psychologis* maupun *non psychologis* dan semakin baik pengembangan karier.

Bruning dan Seers (2004) dan Miller (2005) menyatakan bahwa diversitas dalam organisasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Inman (2001) menyatakan bahwa diversitas tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja jika diikuti kedekatan hubungan antar rekan, tetapi diversitas

berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang berkaitan kepuasan kompensasi dan kepuasan kesempatan dipromosikan. DeNisi, Randolph dan Blencoe (1983) menyatakan bahwa semakin tinggi pengetahuan dimiliki oleh rekan semakin positif dukungan rekan dan semakin tinggi kepuasan kerja baik secara pribadi maupun kelompok. Huselid (1995) menemukan bahwa strategi *high-involment* memberikan otonomi atau kebijakan untuk bereaksi terhadap perubahan lingkungan. Strategi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, dan komitmen karyawan serta kinerja organisasi.

Kim (2003) menyatakan bahwa *beliefs* antar rekan kerja dimediasi oleh *achievement motivation* berpengaruh positif terhadap dukungan rekan. Penelitian Bradway (2002) menemukan bahwa dukungan rekan tidaklah selalu baik, tetapi tergantung pada taktik yang dilakukan oleh *subordinate* terhadap *supervisor*. Mc. Cormick (2001); Lilius (2006) menyatakan bahwa pekerjaan bersifat kelompok (misalnya, orkestre, assembling, team olah raga), lebih produktif jika dikerjakan secara tim dengan dukungan dan kerja sama antar individu. Artinya bahwa komponen utama dukungan rekan berpengaruh terhadap kinerja adalah perilaku yang meliputi *persistence, flexibility, communication openness and cooperative*.

Beberapa variabel perilaku dukungan rekan nampak bahwa perilaku yang terjadi merupakan persepsi dari masing-masing individu didasarkan pada kedekatan hubungan secara personal atau karena adanya kedekatan emosi antar rekan, tanpa memperhatikan penampilan fisik (Egdof, 1996; dan Randell, 1998). Berbagai studi menunjukkan bahwa perdebatan perilaku yang menghasilkan dukungan rekan di tempat kerja.

Studi pada komunitas negara berfaham *individualism*, masyarakat berfaham *collectivism* mempunyai perilaku dukungan rekan di tempat kerja berbeda (Atkinson, 1974). Studi Schaubroeck dan Lam (2002), dengan sample sejumlah 386 Teller bank Hongkong dan 185 Teller bank USA, kedua negara itu dipilih karena sama-sama bergerak multinational bank, namun perilaku Teller di Hongkong Bank yang didasari oleh *collectivism* berbeda dengan Teller di USA yang perilakunya didasari oleh *individualism*. Hasil penelitian menyatakan bahwa ada kesamaan yaitu *personality* dimediasi oleh integrasi komunikasi antar rekan berpengaruh positif terhadap keputusan promosi (dukungan rekan). Schaubroeck dan Lam (2002) menyatakan bahwa perilaku masyarakat *collectivism* berbeda dengan masyarakat *individualism*.

B. Definisi Kelompok

Robbins and Jugde (2015) mendefinisikan kelompok sebagai dua individu atau lebih, yang berinteraksi dan saling bergantung, bergabung untuk mencapai sasaran tertentu, yang telah ditetapkan bersama. Kelompok-kelompok dalam organisasi secara sengaja direncanakan atau sengaja dibiarkan terbentuk oleh manajemen selaku bagian dari struktur organisasi formal. Kendati begitu, kelompok juga muncul melalui proses sosial dan organisasi informal. Organisasi informal muncul lewat interaksi antar pekerja di dalam organisasi dan perkembangan kelompok jika interaksi tersebut berhubungan dengan norma perilaku mereka sendiri, meskipun tidak digariskan lewat struktur formal organisasi.

Perkembangan bisnis yang serba cepat, menuntut kelompok yang fleksibel, biarpun tetap mengacu pada tata aturan yang disepakati. Kelompok dibedakan menjadi kelompok formal dan kelompok informal.

1. Kelompok Formal

Kelompok formal dibangun sebagai akibat dari pola struktur organisasi dan pembagian kerja yang ditandai untuk menegakkan tugas – tugas secara teratur dan terstruktur secara jelas. Kebutuhan dan proses organisasi menimbulkan formulasi tipe – tipe kelompok yang berbeda-beda. Khususnya ada dua tipe kelompok formal, di antaranya:

- a. **Kelompok Komando (*Command Group*)**, yaitu kelompok yang pembagian tugas dan wewenang dilakukan dengan sistem komando. Kondisi ini biasa terlihat dari adanya ketentuan yang diatur dalam garis struktur organisasi yang jelas, telah diatur dan ditata sesuai dalam bagan organisasi. Kelompok ini terdiri dari bawahan yang melapor langsung kepada seorang supervisor tertentu. Hubungan wewenang antara manajer departemen dengan supervisor, atau antara seorang perawat senior dan bawahannya, merupakan garis linear dari atas ke bawah. Sistem ini tepat jika sifat pekerjaannya memerlukan satu perintah yang harus ditaati bersama supervisor boleh secara langsung memberikan perintah yang harus dipatuhi oleh bawahannya. Misalnya dalam organisasi kemiliteran, dalam kondisi tertentu. Kelompok dengan sistem komando sifatnya lebih permanen.
- b. **Kelompok Tugas (*Task Group*)**, kelompok ini bersifat fleksibel berorientasi pada keberhasilan penyelesaian tugas atau target yang telah ditetapkan. Tugas terdiri dari para karyawan yang bekerja – sama untuk menyelesaikan suatu tugas atau proyek tertentu. Misalnya, kegiatan

Tim Medis dalam menangani kasus medis tertentu. Contoh lain kelompok penyelesaian asuransi kecelakaan, perusahaan membentuk tim atau kelompok mulai dari yang mengurus surat mengajukan tuntutan kecelakaan, sampai berhasilnya klaim asuransi ini, sehingga kelompok ini mempunyai sifat temporer.

2. Kelompok Informal

Kelompok informal terbentuk disebabkan oleh kegiatan dalam situasi kerja untuk memenuhi kebutuhan sosial. Kelompok informal tidak muncul karena dibentuk dengan sengaja, tetapi muncul secara wajar, biasanya disebabkan oleh tuntutan social, misalnya adanya bencana gempa bumi, atau lainnya. Para relawan membentuk kelompok sebagai wujud dari rasa peduli. Orang mengenal dua macam kelompok informal khusus diantaranya:

a. Kelompok Kepentingan (*Interest Group*)

Orang yang mungkin bukan anggota kelompok komando atau kelompok tugas yang sama, mungkin bergabung untuk mencapai sesuatu sasaran bersama. Para karyawan yang bersama-sama bergabung dalam kelompok untuk membentuk front yang terpadu menghadapi manajemen untuk mendapatkan manfaat yang lebih banyak. Pelayan wanita yang mengumpulkan uang persen mereka merupakan contoh dari kelompok kepentingan. Tujuan kelompok semacam itu tidak berhubungan dengan tujuan organisasi, tetapi tujuan itu bersifat khusus bagi tiap – tiap kelompok.

b. Kelompok Persahabatan (*Friendship Group*)

Banyak kelompok dibentuk karena para anggotanya mempunyai sesuatu kesamaan, misalnya usia, kepercayaan politis, atau latar belakang etnis. Kelompok persahabatan seringkali melebarkan interaksi dan komunikasi mereka sampai pada kegiatan diluar pekerjaan. Jika Pola gabungan karyawan dicatat, maka akan segera menjadi jelas bahwa mereka termasuk dalam berbagai macam kelompok yang sering bersamaan. Maka diadakan perbedaan diantara dua klasifikasi kelompok yang luar: kelompok formal dan informal. Perbedaan utama antara keduanya adalah bahwa kelompok formal (kelompok komando dan kelompok tugas) dibentuk oleh organisasi formal, yang merupakan alat untuk mencapai tujuan, sedangkan kelompok informal (kelompok kepentingan dan kelompok persahabatan) terbentuk oleh keperluan mereka sendiri (artinya, mereka memenuhi kebutuhan pokok akan berkelompok).

C. Tahap – Tahap Perkembangan Kelompok

Lima Tahap Model Perkembangan Kelompok (*five – stage group – development model*)

Kelompok biasanya berkembang melalui sebuah urutan terstandar dalam evolusi. Model lima tahap perkembangan kelompok (*five – stage group – development model*) menyebutkan karakteristik tahapan perkembangan kelompok dalam lima tahap yang berbeda, diantaranya:

1. **Tahap Pembentukan** (*forming*), memiliki karakteristik besarnya ketidakpastian atas tujuan, struktur, dan kepemimpinan kelompok tersebut. Para anggotanya “menguji kedalaman air” untuk menentukan jenis – jenis perilaku yang dapat diterima. Tahap ini selesai ketika para anggotanya mulai menganggap diri mereka sebagai bagian dari kelompok.
2. **Tahap Timbulnya konflik** (*storming stage*) adalah satu dari konflik intra kelompok. Para anggotanya menerima keberadaan kelompok tersebut, tetapi terdapat penolakan terhadap batasan – batasan yang diterapkan kelompok terhadap setiap individu. Ketika tahap ini selesai, terdapat sebuah hierarki yang relatif jelas atas kepemimpinan dalam kelompok tersebut.
3. **Tahap Normalisasi** (*norming stage*) adalah tahap di mana hubungan yang dekat terbentuk dan kelompok tersebut menunjukkan kekohesifan. Dalam tahap ini terbentuk sebuah rasa yang kuat akan identitas kelompok dan persahabatan. Tahap ini selesai ketika struktur kelompok tersebut menjadi solid dan kelompok telah mengasimilasi serangkaian ekspektasium definisi yang benar atas perilaku organisasi.
4. **Tahap Berkinerja** (*performing*) adalah tahap di mana struktur telah sepenuhnya fungsional dan diterima. Energi kelompok telah berpindah dari saling mengenal dan memahami menjadi mengerjakan tugas yang ada.
5. **Tahap Pembubaran** (*adjourning stage*). Dalam tahap ini, kelompok tersebut mempersiapkan diri untuk pembubarannya. Kinerja tugas yang tinggi tidak lagi menjadi prioritas tertinggi kelompok. Sebagai gantinya, perhatian diarahkan untuk menyelesaikan aktivitas – aktivitas.

Hal Mendasari Keberhasilan Kelompok: Peran, Norma, Status, Ukuran dan Kekohesifan

1. Peran

Peran sebagai serangkaian pola perilaku yang terkait erat dengan seseorang yang menempati suatu posisi tertentu dalam sebuah unit

sosial. Pemahaman atas perilaku peran akan disederhanakan setiap orang memilih satu peran yang memainkannya secara teratur dan konsisten. Sayangnya, kita diharuskan memainkan sejumlah peran beragam, baik dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan kita, sehingga timbul konflik dalam diri manusia.

2. Norma

Norma adalah standar perilaku yang diterima dalam sebuah kelompok yang dianut oleh para anggota kelompok. Norma memberi tahu apa yang harus dan tidak harus dilakukan dalam keadaan tertentu. Dari sudut seorang individu, norma tersebut memberi tahu apa yang diharapkan dari seorang. Anda dalam situasi tertentu. Ketika disetujui dan diterima oleh kelompok, norma berlaku sebagai cara untuk memengaruhi perilaku anggota kelompok dengan kontrol eksternal yang minimum. Norma berbeda antar kelompok, komunitas, dan masyarakat, tetapi mereka semua memilikinya.

3. Status

Status adalah sebuah posisi atau pangkat yang didefinisikan secara sosial yang diberikan kepada kelompok atau anggota kelompok oleh orang lain-meresap dalam setiap masyarakat. Meskipun banyak usaha, kita hanya mendapat sedikit kemajuan menuju sebuah masyarakat tanpa kelas. Bahkan kelompok yang paling kecil akan mengembangkan peran, hak, dan ritual untuk membedakan para anggotanya. Status adalah faktor penting untuk memahami perilaku manusia karena hal status adalah sebuah motivator signifikan dan memiliki konsekuensi perilaku besar ketika individu menerima perbedaan antara apa yang dipercaya dan apa yang dirasakan orang lain.

4. Ukuran

Apakah ukuran suatu kelompok memengaruhi perilaku kelompok secara keseluruhan? Jawaban atas pertanyaan ini pastinya adalah Ya, tetapi intensitas pengaruhnya bergantung pada variabel yang Anda lihat. Sebagai contoh, bukti yang mengindikasikan bahwa kelompok yang lebih kecil lebih cepat dalam menyelesaikan tugas daripada kelompok yang lebih besar, dan bahwa individu-individu berkinerja lebih baik dalam kelompok yang lebih kecil. Tetapi, jika kelompok tersebut terlibat dalam pemecahan masalah, kelompok besar secara konsisten mendapat nilai yang lebih baik dibandingkan yang lebih kecil.

Salah satu penemuan paling penting yang berhubungan dengan ukuran sebuah kelompok telah diberi label *kemalasan sosial (social loafing)*. Kemalasan sosial adalah sebuah kecenderungan para individu untuk mengeluarkan usaha yang lebih sedikit ketika bekerja secara kolektif daripada ketika bekerja secara individual. Hal tersebut secara langsung bertentangan dengan logika bahwa produktivitas dari sebuah kelompok sebagai keseluruhan setidaknya harus seimbang dengan jumlah produktivitas setiap individu dalam kelompok tersebut.

5. Kohesifitas

Setiap kelompok berbeda kohesifitas masing-masing. Kohesifitas, yaitu, tingkat keakrabpan yang mana para anggotanya saling tertarik, termotivasi untuk tinggal dalam kelompok tersebut. Misalnya, beberapa kelompok kerja menjadi kohesif karena para anggotanya telah menghabiskan banyak waktu bersama. Ukuran kelompok kecil memfasilitasi interaksi yang tinggi. Kelompok kecil banyak mengalami ancaman-ancaman eksternal menjadikan mereka lebih dekat. Kohesifitas terkait dengan kerja sama kelompok yang menghadirkan produktivitas kelompok.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa hubungan kohesifitas dan produktivitas bergantung pada norma terkait kinerja kelompok. Jika norma terkait kinerja tinggi, kelompok kohesif akan lebih produktif dibandingkan dengan kelompok yang kurang kohesif. Namun jika kohesifitas tinggi dan norma kinerja rendah, produktivitas akan rendah. Jika kohesifitas rendah dan norma kinerja tinggi, produktivitas meningkat, tetapi lebih sedikit bila dibandingkan pada situasi kohesifitas tinggi/norma tinggi.

D. Struktur dan Perilaku dalam Kelompok

Struktur kelompok dapat terlihat dari pola hubungan yang berlaku tetap antara anggota kelompok. Pola hubungan ini menimbulkan kecenderungan setiap anggota untuk menempatkan diri masing-masing pada tempat yang sesuai tepat.

1. Hubungan Antar-Status

Susunan status atau urutan sosial berkembang karena berbagai sebab. Namun secara umum status bergantung pada berapa besar sumbangan seseorang bagi tercapainya tujuan. Seseorang yang merasa mempunyai 'jasa' terbesar cenderung berusaha mendapatkan status yang tinggi. Susunan status dalam suatu kelompok, dan dalam suatu organisasi, selalu tampil dalam dua wujud, yaitu status formal dan status sosial.

2. Status dan Pola Interaksi Antar Individu

Fiske dan Ofshe mengemukakan bahwa tingkah laku atau cara berinteraksi suatu kelompok sering menggambarkan mengenai struktur status dalam kelompok tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seseorang yang banyak mendapatkan interaksi dari orang yang lain biasanya orang tersebut adalah pimpinan kelompok.

E. Konsep Dasar tentang Tim Kerja

1. Pengertian Tim Kerja

Tim kerja adalah kelompok yang usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual (Stephen, Timothy2008:406). Tim kerja memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai suatu tim lebih baik daripada kinerja per individu suatu organisasi.

2. Perbedaan Tim Kerja dengan kelompok kerja

Tim adalah suatu unit yang terdiri atas dua orang atau lebih yang berinteraksi dan mengkoordinasi kerja mereka untuk tujuan tertentu. Definisi tim ini memiliki tiga komponen. Pertama, dibutuhkan dua orang atau lebih. Kedua, orang-orang dalam suatu tim berinteraksi regular. Ketiga, orang-orang dalam suatu tim memiliki tujuan kinerja bersama.

Kelompok tidak sama dengan tim. Kelompok adalah dua individu atau lebih, yang berinteraksi dan saling bergantung, bergabung, bersama-sama untuk mencapai sasaran. Kelompok kerja adalah kelompok yang berinteraksi untuk berbagi informasi, mengambil keputusan untuk membantu tiap anggota berkinerja dalam bidang tanggung jawabnya. Kelompok kerja tidak perlu melakukan kerja kolektif yang menuntut upaya gabungan. Jadi kinerja mereka sekedar jumlah kinerja sumbangan individual dari tiap anggota kelompok. Tidak ada sinergi positif yang menciptakan suatu tingkat keseluruhan kinerja yang lebih besar daripada jumlah masukan. Kerja tim ialah kerja berkelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Kerja tim dapat memberikan manfaat antara lain:

- a. Pekerjaan menjadi lebih ringan karena dilakukan bersama
- b. Dapat menimbulkan semangat kebersamaan.
- c. Lebih efektif dan efisien dibandingkan dikerjakan sendiri-sendiri.
- d. Kinerja organisasi lebih meningkat.

3. Tipe atau Jenis-jenis Tim

Tim dapat diklasifikasikan berdasarkan sasarannya. Bentuk yang paling umum digunakan dalam organisasi atau perusahaan adalah:

a. Tim Pemecah Masalah

Tim ini terdiri dari 5 sampai 12 karyawan jam-jaman dari suatu departemen yang bertemu selama beberapa jam tiap pekan untuk membahas perbaikan kualitas, efisiensi dan lingkungan kerja. Dalam tim pemecah masalah, anggota berbagi gagasan atau menawarkan saran mengenai bagaimana proses dan metode kerja dapat diperbaiki. Tetapi jarang tim-tim diberi wewenang untuk melaksanakan secara sepihak setiap tindakan mereka yang disarankan.

b. Tim Kerja Pengelola Diri

Tim kerja pengelola diri adalah kelompok karyawan (biasanya 10 sampai 15 orang) yang memikul tanggung jawab dari mantan penyelia mereka. Tim ini mencakup kerja tentang perencanaan dan penjadwalan kerja, kontrol kolektif atas langkah kerja, membuat keputusan operasi dan mengambil tindakan atas permasalahan. Tim ini bahkan memilih anggotanya sendiri dan menyuruh anggota itu untuk saling menilai kinerja.

c. Tim Lintas Fungsional.

Tim lintas fungsional adalah tenaga kerja dari tingkat hirarki yang sama, tetapi dari tempat pekerjaan yang berbeda. Tim lintas fungsional merupakan cara efektif yang memungkinkan orang-orang dari aneka bidang dalam suatu organisasi (atau bahkan antar organisasi) untuk bertukar informasi, mengembangkan gagasan baru dan memecahkan masalah, serta mengoordinasikan proyek yang rumit.

d. Tim Virtual

Tim Virtual adalah tim yang menggunakan teknologi komputer untuk mengikat secara fisik secara bersama membagi anggota untuk mencapai tujuan bersama. Mereka mengizinkan orang untuk bergabung secara langsung dengan menggunakan komunikasi langsung diantaranya seperti lokasi jaringan kerja, video konfrensi dan e-mail. Tim virtual terdiri atas anggota – anggota yang tersebar secara geografis dan organisasional yang terikat terutama oleh kemajuan teknologi informasi dan telekomunikasi. Tim virtual sering meliputi para pekerja lepas, anggota organisasi rekanan, pelanggan, pemasok, konsultan, atau pihak – pihak luar lainnya. Salah satu keuntungan utama tim virtual adalah kemampuan untuk dengan cepat mengumpulkan kelompok orang yang paling tepat untuk menyelesaikan proyek yang kompleks, memecahkan masalah tertentu, atau mengeksploitasi peluang strategis tertentu.

4. Membentuk Tim Kerja yang Efektif

Efektifitas tim kerja didasarkan pada dua hasil, yaitu: (1) hasil produktif dan (2) kepuasan pribadi. Kepuasan adalah kemampuan tim untuk memenuhi kebutuhan pribadi para anggotanya dan kemudian mempertahankan keanggotaan serta komitmen mereka. Hasil produktif adalah kualitas dan kuantitas hasil kerja seperti yang didefinisikan oleh tujuan – tujuan tim. Faktor–faktor yang mempengaruhi efektifitas tim dalam konteks organisasional, struktur, strategi, lingkungan budaya, dan sistem penghargaan. Karakter tim adalah jenis, struktur, dan komposisi tim. Karakteristik–karakteristik tim ini mempengaruhi proses internal tim, yang mempengaruhi hasil dan kepuasan. Para pemimpin harus memahami dan mengatur tingkat perkembangan, kekompakan, norma, dan konflik dalam tim, agar pemimpin mampu membangun tim yang efektif. Ciri-ciri tim yang efektif adalah:

a. Tujuan yang sama.

Jika semua anggota tim mendayung ke arah yang sama, pasti kapal yang didayung akan lebih cepat sampai ke tempat tujuan, dari pada jika ada anggota tim yang mendayung ke arah yang berbeda, berlawanan, ataupun tidak mendayung sama sekali karena bingung ke arah mana harus mendayung. Jadi, pastikan bahwa tim memiliki tujuan dan semua anggota tim Anda tahu benar tujuan yang hendak dicapai bersama, sehingga mereka yakin ke arah mana harus mendayung.

a) Antusiasme yang tinggi.

b) Peran dan tanggung jawab yang jelas.

c) Komunikasi yang efektif.

b. Resolusi Konflik.

Peace is not the absence of conflict, but the presence of justice. Ini merupakan pendapat Martin Luther King. Rasanya hal ini berlaku pula pada pencapaian sebuah tujuan. Dalam mencapai tujuan mungkin saja ada konflik yang harus dihadapi. Tetapi konflik ini tidak harus menjadi sumber kehancuran tim. Sebaliknya, konflik ini yang dapat dikelola dengan baik bisa dijadikan senjata ampuh untuk melihat satu masalah dari berbagai aspek yang berbeda sehingga bisa diperoleh cara baru, inovasi baru, ataupun perubahan yang memang diperlukan untuk melaju lebih cepat ke arah tujuan. Jika terjadi konflik, jangan didiamkan ataupun dihindari. Konflik yang tidak ditangani secara langsung akan menjadi seperti kanker yang menggerogoti semangat tim. Jadi, konflik yang ada perlu segera dikendalikan.

c. Shared power.

Jika ada anggota tim yang terlalu dominan, sehingga segala sesuatu dilakukan sendiri, atau sebaliknya, jika ada anggota tim yang terlalu banyak menganggur, maka pasti ada ketidakberesan dalam tim yang lambat laun akan membuat tim menjadi tidak efektif. Jadi, tiap anggota tim perlu diberikan kesempatan untuk menjadi “pemimpin”, menunjukkan “kekuasaannya” di bidang yang menjadi keahlian dan tanggung jawab mereka masing-masing. Sehingga mereka merasa ikut bertanggung jawab untuk kesuksesan tercapainya tujuan bersama.

o Rancangan pekerjaan

Efektifitas tim membutuhkan kerja sama dan menempatkan tanggungjawab bersama untuk melaksanakan tugas penting. Kelompok rancangan kerja meliputi variabel-variabel; kebebasan dan otonomi, keuntungan pada kegunaan keahlian berbeda dan talenta, kemampuan menyelesaikan dan mengidentifikasi semua tugas dan produk, dan bekerja dalam tugas atau proyek yang berpengaruh secara substansial dengan yang lain. Rancangan kerja ini menggambarkan motivasi karena meningkatkan rasa tanggungjawab anggota dan pemilik pada pekerjaan dan karena membuat pekerjaan lebih menarik untuk dikerjakan.

o Komposisi

Kategori ini memasukkan variabel yang terkait bagaimana tim dapat dibentuk menjadi staf. Komposisi tim yang efektif terdiri dari:

a) Kemampuan anggota

Untuk bekerja dengan efektif, suatu tim menuntut tiga keterampilan yaitu. Pertama, tim perlu orang dengan keahlian teknis. Kedua, perlu orang dengan keterampilan pemecah masalah dan pengambilan keputusan agar mampu mengidentifikasi masalah, membangkitkan alternatif, mengevaluasi alternatif, dan membuat pilihan yang kompeten. Ketiga, tim memerlukan orang dengan keterampilan mendengarkan dengan baik, umpan balik, penyelesaian konflik, dan keterampilan antar pribadi lainnya.

b) Personalitas

Personalitas mempengaruhi individu dalam perilaku. Macam-macam karakter personal dalam tim akan mempengaruhi kinerja tim secara keseluruhan.

- c) Mengalokasikan peran dan menggalakkan keanekaragaman
Tim yang berkinerja tinggi benar-benar mencocokkan orang dengan berbagai peran. Terdapat sembilan peran potensial dalam tim yaitu; penghubung, pencipta, promosi, penaksir, pengorganisasi, penghasil, pengontrol, pemelihara, dan penasehat. Tim kerja yang berhasil adalah tim yang memiliki orang-orang untuk mengisi semua peran dan menyeleksi orang-orang untuk bermain dalam peran-peran ini berdasarkan pada keterampilan dan pilihan mereka.
- d) Ukuran Tim kerja
Tim kerja terbaik cenderung lebih kecil. Bila anggotanya lebih dari 10 sampai 12, menjadi sulit bagi mereka untuk menyelesaikan banyak hal. Jadi dalam merancang tim yang efektif, para manajer harus menjaga agar anggotanya berkisar antara 5 sampai 12 orang.
- e) Kefleksibelan anggota
Tim menciptakan fleksibilitas individual, memiliki anggota yang dapat menyelesaikan tugas yang lainnya. Ini adalah hal positif bagi tim, karena merupakan perbaikan besar bagi penyesuaian dan membuat kurang percaya bagi anggota tunggal.
- f) Pilihan anggota
Tidak semua anggota merupakan pemain tim. Berikan pilihan, beberapa pekerja akan menyeleksi secara sendirinya keluar dari partisipasi tim. Kinerja tim yang tinggi seperti menggabungkan orang yang senang bekerja sebagai bagian dalam tim.

5. Konteks

Ada tiga faktor kontekstual dalam kinerja tim yang efektif yaitu:

- a. Sumber daya memadai

Tim yang efektif memiliki sumber daya yang memadai untuk melaksanakan semua pekerjaan dalam mencapai tujuan bersama. Hal ini meliputi pengaruh seperti informasi yang tepat waktu, teknologi, ketersediaan staf, dorongan dan asisten administrasi.

- b. Kepemimpinan dan struktur

Anggota tim harus sependapat mengenai siapa melakukan apa dan memastikan bahwa semua anggota menyumbang secara sama dalam berbagi beban kerja. Di samping itu tim perlu menetapkan bagaimana jadwal ditentukan, keterampilan apa yang diperlukan untuk

dikembangkan, bagaimana kelompok akan memecahkan konflik, dan bagaimana kelompok akan mengambil dan memodifikasi keputusan. Menyetujui mengenai hal-hal yang spesifik dari kerja dan bagaimana hal itu cocok dalam memadukan keterampilan-keterampilan individual menuntut kepemimpinan dan struktur.

c. Evaluasi kinerja dan sistem ganjaran yang benar

Evaluasi kinerja individual, upah per jam yang tetap, insentif individual, dan sebagainya, tidaklah konsisten dengan pengembangan tim kinerja tinggi. Jadi di samping mengevaluasi dan mengganjar karyawan untuk sumbangan individual mereka, manajemen hendaknya mempertimbangkan penilaian berdasarkan kelompok, berbagi laba, berbagi hasil, insentif kelompok kecil, dan modifikasi-modifikasi sistem lain yang memperkuat upaya dan komitmen tim.

6. Proses

Beberapa hal yang terkait dengan efektifitas tim adalah variabel proses.

Pada komponen ini hal-hal yang terkait adalah:

a. Tujuan bersama

Tim yang efektif mempunyai tujuan bersama dan sangat berarti dan memberikan pengarahan, momentum dan komitmen untuk anggota sebagai suatu visi.

b. Menegakkan tujuan spesifik

Tim yang sukses menerjemahkan tujuan bersama mereka menjadi tujuan kinerja yang realistis, dapat diukur dan spesifik. Tujuan membimbing individu ke kinerja yang lebih tinggi, juga memberi energi kepada tim. Tujuan-tujuan spesifik ini mempermudah komunikasi yang jelas. Tujuan juga membantu memelihara fokus mereka pada perolehan hasil.

c. Kekuatan tim

Keefektifan tim mempunyai kepercayaan tersendiri, mereka percaya mereka dapat sukses. Kita menyebutnya kekuatan tim.

d. Tingkat konflik

Konflik dalam tim tidak selalu merupakan hal yang buruk. Konflik tugas dalam tim wajar terjadi, karena mendorong perbaikan dan pilihan secara kritis masalah, dan dapat diambil suatu pilihan keputusan tim yang lebih baik. Oleh karena itu keefektifan tim dikarakteristikan dengan suatu konflik yang pantas.

e. Kemalasan sosial

Individu-individu dapat bersembunyi dalam suatu kelompok. Mereka dapat menyibukkan diri dalam “kemalasan sosial” dan meluncur bersama upaya kelompok karena sumbangan individual mereka tidak dapat dikenali. Tim yang sukses membuat anggota-anggota secara individual maupun gabungan bertanggung jawab untuk maksud, tujuan dan pendekatan tim.

Mengubah individu menjadi pemain tim

1. Tantangan

Penghalang besar dalam menggunakan tim kerja adalah penolakan individual. Sukses seorang karyawan tidak lagi didefinisikan dalam kinerja individu. Untuk berkinerja baik sebagai anggota tim, individu-individu harus mampu berkomunikasi secara terbuka dan jujur; menghadapi perbedaan-perbedaan dan memecahkan konflik-konflik; serta menghaluskan tujuan pribadi untuk kebaikan tim. Tantangan menciptakan pemain tim akan paling besar jika; budaya nasional sangat individualistik dan tim itu akan dimasukkan ke dalam suatu organisasi yang mapan yang secara historis menghargai prestasi individual.

2. Membentuk pemain tim

Berikut ini beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mengubah individu menjadi pemain tim:

a. Seleksi

Beberapa orang telah memiliki keterampilan antar pribadi untuk menjadi pemain tim yang efektif. Ketika mempekerjakan anggota tim, di samping keterampilan teknis yang diperlukan untuk mengisi pekerjaan itu, harus dipastikan pula bahwa calon dapat memenuhi peran tim mereka maupun persyaratan teknis. Banyak calon yang melamar pekerjaan tidak mempunyai keterampilan tim. Bila menghadapi calon semacam ini, pada dasarnya para manajer atau pimpinan mempunyai tiga pilihan:

- Calon dapat menjalani pelatihan untuk membuat mereka menjadi pemain tim.
- Mentransfer individu itu ke unit lain di dalam organisasi tanpa tim.
- Tidak mempekerjakan calon itu.

b. Pelatihan

Sebagian besar orang yang dibesarkan pada lingkungan yang mementingkan prestasi individual dapat dilatih untuk menjadi pemain

tim. Spesialis pelatihan menjalankan latihan-latihan yang memungkinkan karyawan untuk mengalami kepuasan yang dapat diberikan oleh kerja tim.

c. Imbalan /Ganjaran

Sistem pemberian imbalan atau ganjaran perlu diperbaiki untuk mendorong upaya kooperatif bukannya kompetitif. Promosi, kenaikan upah dan bentuk-bentuk pengakuan lain hendaknya diberikan kepada individu untuk keefektifan mereka sebagai seorang anggota tim yang kolaboratif.

3. Tim dan keanekaragaman angkatan kerja

Mengelola keanekaragaman pada tim adalah suatu tindakan yang menyeimbangkan. Keanekaragaman memberikan perspektif segar mengenai isu-isu, tetapi hal itu membuat lebih sukar untuk mempersatukan tim dan mencapai kesepakatan.

4. Menyegarkan kembali Tim Dewasa

Tim yang berkinerja baik, pada suatu waktu bukanlah jaminan akan terus demikian, tim yang efektif dapat saja menjadi macet atau mengalami penurunan. Hal-hal yang dapat dilakukan untuk menyegarkan kembali tim yang mengalami kejenuhan dan penurunan kinerja adalah:

- a. Siapkan anggota untuk menangani masalah kematangan atau kedewasaan. Hendaknya mereka tidak kehilangan semangat atau kepercayaan akan konsep tim ketika konflik-konflik muncul kepermukaan.
- b. Tawarkan pelatihan penyegaran ulang. Bila tim mulai macet, mungkin membantu untuk memberi mereka pelatihan penyegaran dalam komunikasi, pemecahan konflik, proses tim, dan keterampilan serupa. Ini dapat membantu anggota untuk memperoleh kembali kepercayaan dan keyakinan akan satu sama lain.
- c. Tawarkan pelatihan lanjutan. Keterampilan yang berhasil untuk masalah mudah bisa tidak cukup untuk masalah yang lebih sukar. Jadi tim dewasa sering dapat mengambil manfaat dari pelatihan lanjutan untuk membantu anggota mengembangkan keterampilan pemecahan masalah, antar- pribadi dan teknis yang lebih kuat.
- d. Dorong tim untuk memperlakukan pengembangan mereka sebagai suatu pengalaman belajar yang terus menerus. Seperti TQM, tim hendaknya mendekati pengembangan mereka sendiri sebagai bagian dari pencarian perbaikan yang terus menerus.

F. Anteseden Dukungan Rekan atau Dukungan Kelompok

Anteseden dari dukungan rekan atau dukungan kelompok bisa juga didasari oleh teori atribusi, yaitu teori yang secara umum menjelaskan bahwa kemauan untuk membantu atau memberi dukungan (*altruism*). Anteseden dari dukungan rekan juga bisa berupa *social impact theory*, teori ini menyatakan bahwa kondisi sosial mendasarkan sumber dan target yang ingin dicapai oleh kelompok tersebut, (misalnya, bergabung dalam kelompok untuk memperoleh status). Teori lainnya yang mendasari terjadi dukungan rekan yaitu *expectation theory* dan *distribution justice*. Penelitian terus berkembang, pemahaman tentang dukungan rekan yang semula anggota bertanggungjawab hanya sebatas sebagai anggota kelompok, namun sekarang penelitian terakhir menambahkan ketertarikan anggota untuk bergabung dalam kelompok untuk mendapatkan kehangatan hubungan antar anggota, kontribusi dalam kelompok, peningkatan status, *achievement motivation*, dan *self esteem*.

Anteseden berikutnya terfokus pada kebijakan organisasi. Penelitian yang telah dilakukan oleh Farrel (2005) menganalisis tentang keterkaitan antara *perceived motive of reward* dimoderasi *political climate and fairness judgment* dan dimediasi *employee likeability (Distribution justice)* pengaruhnya terhadap dukungan rekan. Metode dalam penelitian ini *between-subjects design*. Sampel diambil sejumlah 228 karyawan pabrik. Hasil yang dicapai menyatakan bahwa *reward* atau ganjaran yang tidak berhubungan dengan pekerjaan atau *job unrelated* dipersiapkan organisasi bertindak kurang *fair* dibandingkan dengan *reward* atau ganjaran yang mendasarkan atas tugas yang ada kaitannya dengan pekerjaan atau *job related* dengan tanggung jawab. Tabel 1 rincian anteseden dukungan rekan dan tabel 2 tentang resume anteseden dukungan rekan.

Tabel 1. Anteseden Dukungan Rekan

No	Anteseden	Diskripsi	Metode	Referensi
1.	<i>Task complexity</i>	Semakin kompleks pekerjaan mampu meningkatkan keterlibatan rekan dan <i>efforts</i> antar rekan dan berpengaruh positif terhadap <i>self-esteem himself</i> dan berdampak positif pada moral dan komunikasi.	S	Balk (1969)
2.	<i>Power</i>	<i>Informal power</i> yang didasari oleh <i>trust</i> , <i>warm</i> , keterbukaan berpengaruh terhadap <i>formal power</i> (pengambilan keputusan)	S	Cobb (1980).

No	Anteseden	Diskripsi	Metode	Referensi
		khususnya <i>expertise power</i> , <i>reward power</i> , dan <i>coversive power</i>		
3.	informal power	Hasil penelitian dinyatakan bahwa 61% interaksi rekan/ <i>relationship</i> di luar kerja berpengaruh positif signifikan terhadap intensitas komunikasi antar rekan/dukungan rekan yang berdampak terhadap keberhasilan kerja.	O	Kirmeyer & Rung-Lin (1987).
4.	<i>Social context: attitude, belief, dan perilaku</i>	Rating dari manager yang beretika mempunyai korelasi yang positif signifikan dengan persepsi individu dalam memberikan dukungan terhadap rekan.	E	Trevino dan Victor (1992).
5.	Etika rekan kerja	Rating dari manager yang beretika akan lebih memberikan makna dibandingkan rating yang diberikan oleh rekan maupun subordinate. Self-rating berkorelasi kuat dan positif dengan self perceptions oleh <i>leader</i> . Rating dari manager yang beretika mempunyai korelasi yang positif signifikan dengan persepsi individu pimpinan serta dapat memberikan dukungan terhadap rekan.	S	Morgan (1993).
6.	<i>Cognitive ability, job experience dimediasi peer attribution</i>	Kemauan rekan untuk membantu didasari oleh tiga faktor utama: 1. Karakteristik perilaku kerelaan membantu. 2. <i>Altruism</i> /bersedia saling bekerjasama. 3. Perilaku mudah tanggap. Diprediksikan bahwa ke tiga faktor berpengaruh terhadap <i>outcome</i>	L	Lepine dan Dyne (2001).
7.	<i>Motivation Perspective</i>	Diperoleh hasil bahwa dukungan sosial dari rekan (<i>ability, effort dan attribution</i>) berpengaruh negatif terhadap interaksi antar rekan.	E	Struthers et al. (2001);

No	Anteseden	Diskripsi	Metode	Referensi
8.	<i>Supportive Relationships Among White and African-American Peers</i>	<i>Intergroup knowledge</i> and sharing informasi berpengaruh terhadap dukungan rekan biarpun mempunyai teknik yang heterogen.	S	Bacharach et al. (2005)
9.	<i>Physical ability and interpersonal behavior</i>	<i>Physical ability</i> dan Perilaku interpersonal tidak berpengaruh terhadap <i>willingness of coworker</i> .	S	Randell (1998)
10.	<i>Interpersonal communication</i> Var. moderasi <i>Temporary income dan help benefit</i>	<i>Interpersonal communication</i> yang didasarkan adanya hubungan emosi antar rekan berpengaruh terhadap peningkatan keberadaan anggota/individu dalam kelompok. Variabel <i>temporary income</i> dan <i>help benefit</i> mampu meningkatkan keberadaan anggota/individu dalam kelompok atau semakin meningkatkan layanan dukungan rekan.	T (I, S, dan E)	Egdof (1996).
11.	<i>Perceived motive of reward</i>	Persepsi tentang <i>reward</i> yang <i>fair</i> berpengaruh positif terhadap dukungan rekan. Pemberian <i>reward</i> yang tidak mendasarkan pada keterkaitan dengan tugas dipersepsikan tidak <i>fair</i> dan berpengaruh negatif terhadap dukungan rekan, bahkan berdampak negatif terhadap kinerja individu.	S	Farrel (2005)
12.	<i>Achievement Motivation</i>	Diprediksikan bahwa individu dengan <i>achievement motivasi</i> yang tinggi, adanya <i>effort</i> dan dukungan teman, serta adanya <i>expectancy</i> di masa yang akan datang berpengaruh positif terhadap <i>value of outcome</i> .	E	Hart (1999)
13.	<i>Personality</i>	<i>Personality</i> berpengaruh terhadap dukungan rekan dan berdampak meningkatkan <i>performance</i> .	S, O	Burnett (2005)
14.	<i>Effort, job knowledge, kualitas, dan leadership</i>	<i>Administrative competence, interpersonal competence, Compliance or acceptance of authority</i> sebagai variabel yang	L	Viswesvaran, Schmidt, dan Ones (2002).

No	Anteseden	Diskripsi	Metode	Referensi
		mendominasi pengaruhnya terhadap dukungan rekan.		
15.	<i>Cognitive ability, conscientiousness, job experience</i>	Diprediksikan bahwa pelatihan dan pemberian bantuan atau saling memberikan dukungan yang seimbang akan berpengaruh terhadap <i>outcome</i>	L	Lepine & Dyne (2001)
16.	<i>Roles surface acting</i> Dimediasi <i>Emotional exhaustion / stress</i>	Ekspresi positif dalam pemberian layanan sangat membantu untuk terjadinya dukungan rekan dan berpengaruh positif terhadap kepuasan konsumen. Biarpun aturan yang ditetapkan untuk berekspresi positif dalam pemberian layanan tidak selalu ditanggapi positif, aturan disikpi hanya sekedar aturan, <i>inner feeling</i> lemah sehingga berpengaruh positif terhadap <i>stress</i> .	S	Grandey (2003)
17.	<i>Mood and Motivation</i> dimoderasi oleh information	Informasi yang positif antar rekan dimoderasi oleh <i>speaker</i> yang bisa dipercaya akan memberikan <i>mood</i> dan motivasi bagi karyawan. Sebaliknya informasi yang negatif akan menambah beban kerja meningkat.	E	Kloepfel (2006);
18.	<i>Sharing informasi</i>	Lamanya saling berinteraksi dan intensitas berkolaborasi berpengaruh positif signifikan terhadap dukungan rekan.	S	Blau (1977), Crary (1987), Make (1994)

S = Survey; O = Observasi; E = Eksperimen; L = Study Literatur; T = Triangulasi

Contoh Kasus Penelitian Terapan

PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN KUALITAS HUBUNGAN TERHADAP PENILAIAN KINERJA YANG DIMODERASI OLEH DURASI

Purbudi Wahyuni* dan Reffi Sangi**

*Tenaga Pengajar FEB UPN Veteran Yogyakarta

**Karyawan PT PLN Persero

Abstract

One of the reasons in performance appraisal research was to evaluate accurately and integrate the overall employer performance. The result expected as a feedback to the problems what is incapable, constrained jobs faced by employer, with the reason how to anticipate the above problems to support the stability and balance of the organization (Dreher and Doughethy, 2003). One of the influenced variables to the performance appraisal was LMX and dyadic quality moderated duration. The research at PT. PLN Yogyakarta branch, used with survey method for 102 respondents evaluated and analysis by multiple regression. The result a strong indication in simultaneous dyadic quality and has a positive and significant relationship with performance appraisal, although partially not showed a significant performance appraisal relationship. The result showed the higher employer performance appraisal in moderated by the interaction duration. This appraisal would be strengthen with the finding of rating different between employer performance appraisal by interaction duraton and gender. These finding expected could be significant feedback to the employers and especially to the organization in the final decision processed.

Keyword: *Leadher Member Exchange (LMX), dyadic quality, duration*

A. Pendahuluan

Pertukaran pemimpin-anggota atau disebut *Leader Member Exchange* (LMX) adalah sistem dari sejumlah komponen dan hubungan di antara komponen-komponen tersebut yang melibatkan kedekatan pemimpin dengan anggota atau *dyad*. Salah satu tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara akurat dan menyeluruh. Banyak peneliti sudah mengenali beberapa variabel yang berpengaruh terhadap

penilaian kinerja, seperti tipe dan format penilaian, karakteristik penilai dan yang dinilai, faktor kontekstual dan tujuan penilaian (Duarte et al., 1994).

Hasil penilaian kinerja sebagai umpan balik dalam pengambilan keputusan, berkaitan dengan kendala apa yang dihadapi agar segera bisaantisipasi untuk menjaga stabilitas organisasi (Dreher & Dougherty, 2003). Disamping itu penilaian kinerja juga bermanfaat untuk menjadi acuan dalam meraih cita-cita atau harapan organisasi, misalnya untuk ekspansi. Walaupun telah banyak peneliti yang memberikan perhatian penuh terhadap beberapa variabel yang berpengaruh terhadap penilaian kinerja, akan tetapi masih sedikit yang menguji pengaruh konteks sosial dalam proses penilaian kinerja. Sejauh mana penilaian kinerja melibatkan interaksi antara supervisor dan anggotanya dalam organisasi yang terus berjalan. Dalam isu konteks sosial, interaksi itu menjadi poin utama yang dapat menunjukkan bagaimana kinerja seseorang dinilai.

Penelitian ini melihat konteks sosial dalam dua hal yaitu pertukaran antara pemimpin dengan anggota (LMX), kualitas keterkaitan antara pemimpin dengan anggota (*dyadic quality*) dan lamanya mereka berinteraksi (*duration*). Sedangkan untuk aspek kinerja didefinisikan sebagai kinerja yang obyektif terhadap tingkat penilaian yang diberikan oleh supervisor. Bagaimana kondisi yang terjadi di Perusahaan Listrik Negara (PLN) yang saat ini telah berstatus Perseroan Terbatas (PT) apakah penilaian karyawan telah dilakukan secara obyektif atau belum. Kenyataan yang ada PLN sebagai penyedia dan penyalur tenaga listrik bagi masyarakat umum seharusnya mampu memberikan layanan yang optimal. Terkait dengan hal tersebut Direksi PT PLN telah menerbitkan Instruksi No. 002.1/011/DIR/ tertanggal 24 April 2004 sebagai tahun komunikasi pelayanan pelanggan. Instruksi ini sebagai upaya untuk memberikan pelayanan yang optimal karena banyaknya keluhan masyarakat.

Atas dasar hal tersebut di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang konteks sosial dalam penilaian kinerja. Penelitian ini ingin menguji pengaruh variabel pertukaran antara pemimpin dengan anggota, kualitas hubungan antara pemimpin dengan anggota yang dimoderasi oleh lamanya mereka saling berinteraksi terhadap penilaian kinerja. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tentang pedoman berperilaku dalam berorganisasi, khususnya bagi manajemen dalam pengambilan keputusan berkaitan dengan pertukaran antara pemimpin dengan anggota, kualitas hubungan antara pemimpin dengan anggota yang dimoderasi oleh lamanya mereka saling berinteraksi dalam pemberian penilaian kinerja.

B. Dukungan Teori dan Penelitian Sebelumnya

Teori pertukaran pemimpin-anggota (LMX) hubungannya dengan penilaian kinerja, menurut Liden et al. (1997) menyatakan bahwa kualitas hubungan mempengaruhi penilaian kinerja, dipandang dari sisi anggota. Sedangkan penilaian kinerja mempengaruhi kualitas hubungan antara pemimpin dengan anggota dalam hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan dan kepercayaan (*trust*). Pernyataan ini dikuatkan melalui LMX yang dipandang dari sisi yang berbeda yaitu sisi pemimpin dan dari sisi anggota.

Sejalan dengan hal tersebut menurut Northouse (1997) bahwa dalam teori LMX peneliti menguji kepemimpinan sebagai sesuatu yang dilakukan oleh para pemimpin terhadap keseluruhan bawahannya/anggotanya. Asumsi ini menunjukkan bahwa para pemimpin menguji bawahan dengan cara kolektif, sebagai kelompok dengan menggunakan gaya rata-rata kepemimpinan. Teori ini memberikan perhatian pada peneliti untuk mengarahkan perhatiannya kepada perbedaan yang mungkin muncul tentang persepsi pemimpin dengan bawahannya. Khususnya berkaitan dengan penilaian kinerja yang dilakukan oleh pemimpin.

Lebih lanjut Northouse (1997) menyatakan bahwa LMX lebih memusatkan pada pertukaran pemimpin dengan anggota sebagai pertukaran vertikal artinya bawahan lebih banyak menerima informasi, pengaruh, kepercayaan, dan peran dari pemimpin di dalam unit kerja yang sama, dibandingkan dari luar kelompok. Sedangkan anggota melakukan sesuatu yang lebih untuk pemimpinnya dan pemimpin unit mengerjakan yang sama untuk perusahaannya.

Pertukaran vertikal memunculkan kondisi adanya keterkaitan antara pemimpin dengan anggota yaitu adanya keramahtamahan, bantuan dan kemurahan hati merupakan proses dinamis menuju pembangunan kepercayaan. Proses dinamis ini dapat dikembangkan melalui pendelegasian atau pemberian peran yang lebih besar kepada anggota. Pertukaran pemimpin-anggota disikapi oleh bawahan agar, jika kualitas pertukaran tinggi, hal tersebut berarti anggota masuk ke dalam jaringan yang dipercaya oleh pemimpin, sebaliknya jika tingkat kualitas hubungan pertukaran rendah maka dinamakan sebagai pertukaran pemimpin-anggota rendah.

Namun kualitas pertukaran pemimpin dengan anggota secara positif mempengaruhi penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahannya (Bacharach, 2005). Lebih lanjut menyatakan bahwa kualitas pertukaran pemimpin dengan anggota semakin berpengaruh terhadap dukungan rekan, jika dimoderasi oleh diversitas.

B.1. Hubungan *Leader Member Exchnge* (LMX), Kualitas Hubungan Pemimpin-Anggota (*Dyadic Quality*) dengan Penilaian Kinerja

Teori tentang LMX berawal dari suatu hubungan yang dikembangkan oleh seorang pemimpin kepada bawahan yang bersifat individu dan timbal balik. Pemimpin yang menominasikan bawahan yang mempunyai hubungan kerja yang baik atau disebut mempunyai hubungan yang *in group*, sedangkan yang mempunyai hubungan kerja buruk disebut *out group* (Duarte, et. al., 1994) Seorang bawahan dapat dikategorikan sebagai *in group* apabila bawahan diatribut oleh pimpinan dengan kepercayaan (*trust*), interaksi, penghargaan (*respect*), dan dukungan (*sponsorship*) yang tinggi.

Hubungan antara atasan dengan bawahan dalam arti *in group* jika hubungan tersebut mempunyai kualitas yang tinggi (*dyadic quality*). Hal tersebut menurut terjadi pada suatu titik kondisi yang penuh saling ketergantungan, kesetiaan, dukungan. Sebaiknya bawahan yang diatribut rendah jika bawahan menerima tingkat kepercayaan yang rendah, interaksi sedikit, dukungan dan penghargaan yang rendah, atau disebut mempunyai kualitas hubungan pertukaran pemimpin dengan anggota rendah.

Proses perkembangan hubungan antara pemimpin-anggota dapat dijelaskan melalui teori keseimbangan Heider (Liden dan Sparrowe, 1997), bahwa kesimbangan atau ketidakseimbangan selalu melibatkan unsur individu (I), unsur orang lain (O), dan obyek sikap (Ob). Keadaan seimbang adalah suatu situasi dimana hubungan diantara unsur-unsur yang ada berjalan harmonis sehingga tidak terdapat tekanan untuk mengubah keadaan. Apabila hubungan unsur-unsur berada dalam keadaan ketidakseimbangan, maka akan muncul suatu kekuatan yang mendorong penyesuaian keseimbangan. Apabila penyesuaian keseimbangan tidak terjadi, akan muncul ketegangan.

Penyesuaian keseimbangan bisa dilakukan melalui dua hal, yaitu (1) pada karakter dinamisnya dan (2) pada fungsi hubungan antara unsur-unsur yang berhubungan Sesuai dengan ketiga unsur yang ada pada teori keseimbangan dan kontek hubungan antara pemimpin-anggota, unsur individu adalah pertemuan yang diprakarsai pemimpin (*leader-contact*), unsur orang lain yaitu pertemuan yang diprakarsai anggota, sedangkan obyek sikap adalah pertukaran pemimpin dengan anggota.

Menurut Liden et al. (1993) bahwa walaupun kurang signifikan, kemiripan yang dipersepsikan dan ekspresi pemimpin pada anggota dapat mempengaruhi kualitas hubungan pertukaran. Semakin tinggi kualitas pertukaran akan semakin tinggi pula kemungkinan anggota masuk ke dalam jaringan kerja yang dipercaya, demikian juga sebaliknya. Jika kualitas

pertukaran tinggi, hal tersebut berarti anggota masuk ke dalam jaringan yang dipercaya oleh pemimpin hal ini disebut sebagai *in-group*. Sebaliknya jika tingkat kualitas hubungan pertukaran rendah maka dinamakan sebagai pertukaran pemimpin-anggota rendah atau *out-group* pada tahap ini disebut sebagai tahap perkembangan hubungan awal (Liden dan Sparrowe, 1997).

Lebih lanjut dinyatakan bahwa pertukaran pemimpin-anggota adalah proses dinamis pembangunan kepercayaan, melalui pendelegasian atau pemberian peran yang lebih besar kepada anggota. Jaringan sosial yang terbentuk atas partisipasi dan anggota selama proses *sponsorship* berpengaruh terhadap ekspektasi, kemiripan yang dipersepsikan, dan penilaian kinerja. Selanjutnya hubungan pemimpin dengan anggota dibarengi dengan variabel kualitas pertukaran pemimpin-anggota melalui basis kontak yang dipercaya pemimpin mereka berpengaruh terhadap penilaian kinerja anggota.

Hipotesis 1 : pertukaran antara pemimpin-anggota dan kualitas hubungan antara pemimpin-anggota mempengaruhi rating penilaian kinerja.

B.2. Hubungan Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX), Kualitas Hubungan Pemimpin-Anggota dan Lamanya berinteraksi dengan Penilaian Kinerja

Penelitian Duarte, Goodson, dan Klich (1994) menyatakan bahwa lama pemimpin dan anggota berinteraksi akan berpengaruh terhadap hubungan antara bawahan dan supervisor. Bawahan yang memiliki hubungan jangka pendek berarti bahwa cenderung akan dinilai sesuai pencapaian kinerja, karena kontak sosial masih rendah. Sedangkan karyawan yang telah berhubungan lama dengan supervisornya akan kinerja cenderung dinilai lebih tinggi, tidak tergantung *objective performance* yang ditetapkan untuk karyawan tersebut.

Dilihat dari tujuan penilaian kinerja (*performance appraisal*) bahwa penilaian kinerja bukan hanya sekedar evaluasi melainkan sebagai upaya untuk mencapai kemajuan organisasi. Untuk itu penilaian kinerja harus difokuskan pada kemajuan yang ditetapkan melalui perencanaan kemajuan. Rencana kemajuan mengandung unsur-unsur tuntutan individu seperti visi, tanggung jawab pekerjaan pokok, aksi perencanaan, indikator efektifitas kerja dan rencana pengembangan. Rencana kemajuan organisasi tidak boleh lepas dari tujuan organisasi itu sendiri. Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh karyawan itu sendiri, oleh atasan langsung atau kolega/teman sejawat, bahkan

penilaian boleh dilakukan oleh penerima tindakan/pelanggan (*client served*) atau oleh atasan yang ada di atasnya lagi.

Yukl (1989) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif jika pemimpin mampu mempengaruhi orang lain. Dalam hal ini berkaitan dengan mempengaruhi perilakunya dan ketrampilannya untuk diarahkan dalam upaya mengikuti kehendak pemimpinnya. Sumber kekuatan mempengaruhi antara lain dari posisinya di dalam organisasi. Dalam konteks LMX dan kinerja anggota, maka sudah sewajarnya penilaian kinerja bawahan dilakukan oleh atasan langsung. Atasan langsung dianggap pihak yang paling banyak tahu tentang kinerja bawahannya, karena atasan langsung mempunyai kesempatan dan frekuensi perjumpaan dengan bawahan yang terbanyak. Disamping itu atasan langsung merupakan pihak yang dapat menghubungkan kinerja bawahan dengan tujuan tiap-tiap unit atau bagian dan tujuan organisasi.

Hubungan pemimpin dengan anggota dibarengi dengan variabel kualitas pertukaran pemimpin-anggota melalui basis kontak yang dipercaya pemimpin mereka berpengaruh terhadap penilaian kinerja anggota. Hubungan tersebut akan memberikan makna jika interaksi antara pemimpin dengan anggota mempunyai durasi waktu lama. Penelitian yang dilakukan oleh Bacharach, 2005, menyatakan bahwa kualitas pertukaran pemimpin dengan anggota semakin berpengaruh terhadap dukungan rekan, jika dimoderasi oleh diversitas. bahkan diversitas memoderasi hubungan antara *intergroup knowledge* dan *sharing informasi* terhadap dukungan rekan, yang berdampak tinggi terhadap rating penilaian anggota. Pfeffer, (1982) menyatakan bahwa antara pihak yang saling tergantung keduanya akan saling mengontrol perilaku agar masing-masing mempunyai kekuatan (*power*). bermanfaat untuk kepentingan tertentu. Hal ini didukung teori ketidakadilan (Pinder, 1984) menyatakan bahwa perasaan dipelakukan tidak adil biasanya terjadi ketika orang percaya bahwa mereka tidak mendapatkan imbalan (mis. Penilaian oleh pimpinan yang sepadan dengan usaha dan kontribusi lain mereka. Untuk mencegah hal ini terjadi dan berkembang, organisasi harus membangun sistem penilaian yang terkontrol sehingga mereka bisa mendistribusikan kontribusinya sesuai dengan keyakinan karyawan tentang nilai mereka bagi perusahaan.

Pinder (1984) menjelaskan bahwa kesenjangan itu terjadi kerana fakta bahwa orang yang dekat dengan pimpinan secara rata-rata memperoleh perlakuan yang berbeda antara lain memperoleh imbalan/upah yang lebih besar ketika mereka mengerjakan pekerjaan yang sama.

Hipotesis 2 : Lamanya berinteraksi memoderasi pengaruh pertukaran Pemimpin-Anggota dan kualitas hubungan terhadap penilaian kinerja

C. Metode Penelitian

C.1. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah para supervisor di lingkungan PT. PLN Cabang Yogyakarta yaitu sejumlah 7 (tujuh) orang (dalam tujuh unit kerja) dan seluruh karyawan atau anggota dari supervisor yang diamati yaitu sejumlah 103 orang. Pengambilan sampel menggunakan *nonprobability sampling*, teknik ini dipilih dengan pertimbangan tertentu (prosentase tertentu), karena jumlah populasi (khususnya jumlah anggota) setiap bagian berbeda-beda.

C.2. Data yang diperlukan Dan Metode Pengumpulan Data

Data primer yaitu data tentang tentang LMX, kualitas hubungan pemimpin-anggota. yang diperoleh dengan menggunakan kuesioner. Sedangkan data sekunder berupa jumlah supervisor, jumlah anggota di masing-masing bagian, data lamanya anggota berada di bagian tersebut, dan data tentang nilai atau rating yang diberikan pimpinan terhadap anggotanya, yang diperoleh dari data yang telah tersedia di unit Sumberdaya Manusia.

C.3. Definisi Operasional

a. **Pertukaran pemimpin-anggota** adalah persepsi kedekatan hubungan kerja dengan antara pemimpin dengan anggota yang tercermin dengan adanya **kepercayaan, dukungan, kesetiaan dan kedekatan hubungan.**

b. **Kualitas hubungan pemimpin-anggota**

Presentasi diri, adalah perilaku anggota dengan memberikan kesan menyenangkan, menarik perhatian dan sopan dihadapan pimpinan. Menyanjung atasan, adalah perilaku anggota dengan cara mengambil hati yang membuat atasan merasa nyaman atau senang karena anggota terkesan beratensi dan menyenangkan. Dalam mengambil hati pimpinan, anggota menyatakan hal-hal positif dan memuji pimpinan, disamping itu anggota berbuat sesuatu dengan senang hati untuk membantu pimpinan.

Penuntutan yang tegas, adalah perilaku anggota yang ditunjukkan kepada orang lain sebagai target secara vocal, mengajukan masalah-

masalah secara vocal/tegas, demi untuk mendapatkan jawaban atas masalah-masalah yang meluluskan permintaannya, anggota tidak segan-segan selalu mengingatkan atau secara terus menerus mengusiknya.

Persuasi yang rasional, adalah perilaku anggota yang ditunjukkan kepada pimpinan untuk mempengaruhi dengan menggunakan alasan-alasan, informasi atau fakta yang masuk akal bahwa permintaan atau usulan dapat dijalankan sesuai sasaran tugas yang ingin dicapai dan kemungkinan berhasil lebih besar.

Afeksi, adalah sikap suka kepada orang lain yang tercermin dari adanya perasaan senang.

- c. **Durasi**, jangka waktu karyawan berhubungan dengan atasannya, dengan menggunakan standar deviasi untuk hubungan yang masih tergolong pendek kurang dari tiga tahun, sedangkan hubungan kerja sudah lebih dari tiga tahun tergolong lama.
- d. **Penilaian kinerja**, adalah penilaian atas pencapaian tugas yang dibebankan kepada karyawan sesuai dengan fungsi atau aktivitasnya selama jangka waktu tertentu menyangkut kekuatan dan kelemahannya. Penilaian ini mengacu pada dimensi kualitas, kooperasi, pengetahuan pekerjaan. Disamping itu juga termasuk dimensi keandalan, inisiatif, dan ketrampilan kerja serta tingkat prestasi kerja secara keseluruhan.

C.4. Uji Validitas

Uji validitas untuk mengetahui homogenitas item-item pertanyaan dari masing-masing variabel. Uji ini untuk menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi alat ukurnya. Suatu test atau instrument pengukuran dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila instrumen tersebut mampu menjalankan fungsi ukurannya yaitu mampu memberikan hasil yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran.

Penelitian ini menggunakan *confirmatory factor analysis* untuk mengetahui seberapa jauh alat ukur yang dikembangkan dapat mengukur data dengan benar. *Rule of thumb* yang dipakai apabila jumlah sampel antara 200 sampai dengan 249 adalah *loading factor* dari setiap item lebih besar dari 0,4 (Hair et al., 1998). Jadi setiap butir instrumen dikatakan valid apabila memiliki *loading factor* > 0,4.

C.5. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya, artinya, bahwa hasil suatu pengukuran pada kelompok subyek akan memberikan hasil yang relative sama atau dengan kata lain uji reliabilitas digunakan untuk menguji adanya konsistensi skor jawaban butir-butir pernyataan pada variable yang terkait. Kosistensi jawaban ditunjukkan oleh tingginya koefisien *alpha* atau *cronbach alpha* (Cooper dan Emory, 1995). Semakin tinggi koefisien *alpha* berarti variabel tersebut semakin rendah *error variance* atau semakin konsisten jawaban atas skor butir-butir pernyataannya (DeVellis, 1992).

C.6. Metode Analisis Data

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efek moderasi variabel durasi pengaruh pertukaran pemimpin dengan anggota dan kualitas hubungan pemimpin dengan anggota terhadap kinerja. Menurut Baron dan Kenny (1986) pada pengujian moderasi setidaknya dilakukan estimasi pada serangkaian model regresi. Pada model penelitian yang terdiri dari tiga variabel yaitu variabel bebas, variabel moderasi dan variabel terikat dilakukan melalui dua persamaan sebagai berikut:

- a. Meregresi variabel independen pada variabel dependen

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

- b. Meregresi variabel bebas dan variabel moderasi pada variabel terikat

$$Y = a + b_1X_1 + b_2 X_2 + b_3 M$$

Keterangan:

Y = Skor penilaian kinerja individu

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

X1 = Variabel *LMX*

X2 = Variabel kualitas hubungan

M = Variabel moderasi (durasi)

D. Hasil Penelitian

D.1. Karakteristik Responden

Total kuesioner yang terdistribusi sebanyak 103, kuesioner yang kembali sejumlah 100 atau dengan *response rate* 97%, Jumlah responden laki-laki sebanyak 72 atau 72% terdiri 7 Supervisor dan 65 anggota yang

terbagi dalam 7 unit kerja, Pihak pimpinan semua berpendidikan sarjana (S1) dengan masa kerja sekurang-kurangnya 5 tahun, berusia antara 35 sampai dengan 44 tahun hanya seorang, sedangkan lainnya berusia lebih dari 45 tahun.

Pada level karyawan/anggota sebanyak 65 orang atau 63 %, berusia antara 25 tahun sampai dengan 34 tahun sebanyak 29%, usia antara 35 tahun sampai dengan 44 tahun sebanyak 45 % dan sisanya anggota berusia antara 45 tahun sampai dengan 55 tahun. Berpendidikan 10% sarjana, sisanya berpendidikan sekolah menengah atas. 25% kurang dari 3 tahun selebihnya di atas 3 tahun. 94% memberikan jawaban hampir selalu mereka secara sukarela membantu pimpinan pada suatu tugas.

Para anggota juga sangat sering berperilaku memberi kesan kepada pimpinan, bahwa mereka ramah dan bersahabat. Hasil penilaian pimpinan terhadap anggota 85 orang atau 87% responden menyatakan bahwa menyatakan memperoleh nilai hampir selalu bagus. Namun 72 orang atau 73% menyatakan bahwa dihadapan pimpinan mereka bertindak tidak mengambil waktu yang lebih lama atau menjaga kedekatan hubungan antara pemimpin dengan anggota.

D.2. Analisis Regresi Linear

Analisis tahap ini untuk menguji setiap hipotesis yang sudah dibangun dengan menggunakan uji t. Dalam penelitian ini untuk menguji pengaruh antar variabel dan untuk menguji variabel moderasi dilakukan analisis *multiple regression* dengan bantuan SPSS versi 16.0 *for Windows*.

Selanjutnya menganalisis data dimulai dari uji instrumen penelitian yaitu uji validitas dan realibilitas, analisis karakteristik responden dan statistik deskriptif variabel penelitian. Uji validitas dilakukan dalam penelitian ini dengan pengujian *confirmatory factor analysis* (CFA) dengan menggunakan nilai *loading factor* sebesar 0,4 maka setiap item dari variabel yang mencapai nilai tersebut dianggap valid. Instrumen dinyatakan *reliable* apabila koefisien *Cronbach's Alpha* minimal 0,6.

Hasil uji reliabilitas penelitian ini menunjukkan bahwa hasil perhitungan untuk item-item variabel pertukaran pemimpin dengan anggota (LMX), serta variabel kualitas/kedekatan hubungan antara pemimpin dengan anggota diperoleh nilai sebesar 0,6595, nilai ini menunjukkan bahwa konsistensi skor jawaban terhadap item-item pertanyaan pada variabel-variabel penelitian bisa diterima.

E. Pembahasan

Menurut pendapat Judge dan Ferris (1993) bahwa adanya interaksi baik karena tugas maupun sosial akan berpengaruh positif pada penilaian kinerja. Selanjutnya dikemukakan bahwa kedekatan hubungan atau adanya interaksi sosial yang semakin dekat akan meningkatkan penilaian pemimpin terhadap anggotanya. Untuk menilai pengaruh *LMX* dan kualitas hubungan pemimpin-anggota terhadap kinerja yang dimoderasi oleh durasi, dengan menggunakan analisis regresi berganda, diperoleh hasil seperti terlihat pada tabel 1. sebagai berikut :

Beberapa kondisi harus dipenuhi untuk menentukan moderasi, yaitu:

- Variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel bebas
- Variabel moderasi memberikan nilai yang semakin signifikan pengaruhnya terhadap variabel terikat.

Dua kondisi di atas terpenuhi, jika:

- Apabila koefisien regresi variabel *LMX* dan kualitas hubungan pada persamaan pertama lebih kecil dari pada persamaan yang ke dua. Apabila koefisien regresi variabel *LMX* dan kualitas hubungan pada persamaan ke-dua tidak signifikan atau lebih kecil daripada persamaan pertama berarti tidak terjadi moderasi.

Tabel. 1. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Berganda Untuk LMX, Dyadic Quality antara supervisor dengan subordinate Pengaruhnya Terhadap Rating Penilaian Kinerja

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.378	.571		2.413	.018
	LMX	.236	.111	.234	2.121	.036
	Kualitas Hubungan	-.246	.236	-.192	-1.042	.300

a . Dependent Variable : KINERJA

$$R^2 = 0.420 \text{ (F = 14,059 . p = 0,000)}$$

$$Y = 1,378 + 0,236 X1 - 0,246 X2$$

Y = Penilaian kinerja

X1 = Leader Member Exchange (LMX)

X2 = kualitas hubungan

Hasil yang terlihat pada tabel 1. Menunjukkan bahwa hipotesis 1, yang menyatakan bahwa *LMX*, dan kedekatan hubungan antara supervisor dengan subordinate mempengaruhi rating penilaian kinerja. Pernyataan tersebut terbukti dari hasil analisis bahwa secara keseluruhan atau simultan adanya keterkaitan antara pemimpin dengan bawahan (*LMX*) dan didukung dengan kedekatan hubungan mereka memberikan pengaruh positif signifikan ($F=14,059$; $p=0,000$).

LMX tersebut berarti bahwa keterkaitan pemimpin dengan anggota dalam tugas didukung dengan kedekatan antara pemimpin dengan anggota dalam berinteraksi berpengaruh positif signifikan dengan penilaian kinerja oleh supervisor. Semakin dekat pemimpin berinteraksi dengan anggotanya secara langsung akan semakin baik penilaian terhadap kinerja karyawannya, semakin tinggi skor, dan sebaliknya jika anggota kurang adanya kedekatan dengan pemimpin, memperoleh penilaian yang lebih rendah.

Hasil analisis nilai R^2 sebesar 0,420 berarti variabel *LMX*, dan kualitas/kedekatan antara pemimpin dengan anggota memberikan kontribusi yang positif terhadap penilaian kinerja karyawan sebesar 42,0%, sedangkan sisanya sebesar 58,0% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti, dengan demikian error penelitian ini cukup tinggi.

Secara parsial variabel *LMX* yang berupa *in-group* (*lmx1.1*, *lmx1.2* dan *LMX1.3*) yang berkaitan dengan kepercayaan antara anggota terhadap pemimpin serta pemimpin terhadap anggota sebesar $\beta= 0,236$ atau 23,60% yang berarti bahwa secara *in-group* berpengaruh positif signifikan ($p=0,036$) terhadap penilaian kinerja.

Penelitian berkaitan *LMX* menggambarkan hubungan pemimpin sebagai bagian dari jaringan hubungan yang lebih besar dan menunjukkan bahwa pertukaran pada satu bagian dari jaringan tersebut bisa mempengaruhi hubungan dalam bagian lain dari jaringan (Graen, 1995). Kemudian mengadopsi pernyataan Sparrowe dan Liden (1997) maka dapat diyakini bahwa kualitas *LMX* pemimpin dan anggota berkaitan dengan hubungan di antara bawahan tersebut. Walaupun kualitas hubungan mempunyai nilai negatif yang menyatakan bahwa para anggota menjaga jarak dengan pimpinannya sebagai tanda bahwa para anggota tidak ingin mengganggu jam kerja para pemimpinnya. Secara simultan bahwa *LMX* dan kualitas pertukaran pemimpin dengan anggota berpengaruh positif terhadap penilaian kinerja diterima atau **hipotesis pertama dalam penelitian ini didukung**,

Hipotesis 2, yang menyatakan tingginya *LMX* dan kedekatan hubungan, dimoderasi oleh lama berinteraksi (durasi) akan meningkatkan

rating penilaian oleh Supervisor. Durasi adalah jangka waktu karyawan berhubungan dengan atasannya. Penelitian yang dilakukan oleh Duarte, Goodson, dan Klich (1994) menyatakan bahwa durasi akan berpengaruh pada hubungan antara bawahan dan supervisor. Bawahan yang memiliki hubungan jangka pendek berarti bahwa cenderung akan dinilai sesuai pencapaian kerjanya, karena kontak sosialnya masih rendah atau LMX nya *low*. Sedangkan karyawan yang telah berhubungan lama dengan supervisornya akan dinilai kerjanya lebih tinggi atau sudah terjadi kontak sosial (*LMX high*), tidak tergantung *objective performance* yang ditetapkan untuk karyawan tersebut.

Durasi bisa disebut sebagai variabel moderasi jika nilai R^2 awal (sebelum memasukkan variabel durasi dalam perhitungan regresi) mempunyai skor lebih rendah dibandingkan setelah memasukkan variabel durasi dalam perhitungan regresi. Atas dasar hasil analisis menunjukkan, bahwa secara bersama-sama atau simultan antara LMX, kualitas hubungan pemimpin-anggota yang dimoderasi durasi mempunyai pengaruh positif signifikan yaitu diperoleh hasil perhitungan nilai R^2 sebesar 0,430 ($F=12,083$; $p=0,000$). Nilai ini lebih besar dibandingkan nilai R^2 sebelumnya yaitu sebesar 0.420, yang berarti bahwa keterkaitan antara pemimpin dengan anggota, didukung kedekatan hubungan serta lamanya bekerjasama akan memberikan kontribusi terhadap penilaian kinerja sebesar 43,0% sedangkan sisanya sebesar 57% dipengaruhi oleh variabel lain di luar yang diteliti. Secara rinci terlihat pada table 2 :

Tabel 2. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Berganda Untuk LMX, Dyadic Quality serta durasi Pengaruhnya Terhadap rating penilaian kinerja

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.028	.629		1.636	.105
	DURASI	.200	.153	.103	1.303	.196
	DYADIC	-.271	.236	-.211	-1.147	.254
	LMX	.248	.111	.246	2.229	.028

a Dependent Variable: KINERJA

$R^2 = 0,430$ ($F = 12,083$, $p = 0,000$)

$Y = 1.028 + 0,248X_1 - 0,271X_2 + 0,200 M$

Semakin tinggi keterkaitan atau hubungan antara pemimpin dengan anggota didukung dengan kualitas kedekatan hubungan serta lamanya bekerjasama akan semakin pengaruhnya terhadap rating penilaian kinerja karyawan. Sebaliknya jika semakin rendah keterkaitan antara pemimpin dengan anggota juga rendahnya kedekatan hubungan antara pemimpin dengan anggota serta bekerjasama yang masih sebentar akan mempengaruhi rendahnya rating penilaian kinerja karyawan. Dengan demikian **hipotesis ke dua dalam penelitian ini didukung data empiris**. Serta **persuasi rasional**, adalah perilaku anggota yang ditunjukkan kepada orang lain untuk mempengaruhi pemimpin dengan menggunakan alasan, informasi atau fakta yang masuk akal bahwa permintaan atau usulan dapat dijalankan sesuai sasaran tugas yang ingin dicapai dan kemungkinan berhasil lebih besar, paling berpengaruh pada pemimpin dalam memberikan penilaian kinerja.

Mengacu pada tujuan penilaian kinerja (*performance appraisal*) bahwa penilaian kinerja bukan hanya sekedar evaluasi melainkan sebagai upaya untuk mencapai kemajuan organisasi. Untuk itu penilaian kinerja harus difokuskan pada kemajuan yang ditetapkan melalui perencanaan kemajuan. Rangkuman hasil analisis regresi berganda untuk LMX, kedekatan hubungan antara supervisor dengan subordinate dan lamanya interaksi mempengaruhi rating penilaian kinerja. Kondisi tersebut bisa kita analisis bahwa secara keseluruhan/simultan adanya keterkaitan antara pemimpin dengan bawahan (*LMX*) dan didukung dengan kedekatan hubungan mereka (*dyadic*) sangat memberikan pengaruh positif signifikan, yang berarti bahwa keterkaitan antara pemimpin dengan anggota dalam tugas didukung dengan kedekatan antara pemimpin dengan anggota berinteraksi mempunyai pengaruh positif dan sangat signifikan dengan penilaian kinerja oleh supervisor. Pemimpin yang semakin dekat dalam berinteraksi dengan anggotanya akan memberikan penilaian kinerja yang semakin tinggi, demikian sebaliknya jika anggota kurang adanya kedekatan dengan pemimpin, memperoleh penilaian yang lebih rendah.

Secara parsial variabel LMX yang berupa *in-group* (*lmx1* dan *lmx2*) yang berkaitan dengan kepercayaan antara anggota terhadap pemimpin serta pemimpin terhadap anggota sebesar $\beta=0,236$ atau 23,60% yang berarti bahwa secara *in-group* mempunyai pengaruh positif signifikan ($p=0,036$) terhadap penilaian kinerja. Sedangkan variabel dukungan pemimpin terhadap anggota dalam mencapai kinerja diperoleh hasil perhitungan sebesar positif $\beta=0,081$ ($p=0,409$) yang berarti bahwa kurang adanya dukungan dari pemimpin terhadap bawahan dalam penilaian kinerja.

Out-group dalam hal kesetiaan antara anggota dengan pemimpin dan antara anggota dengan pemimpin terhadap kinerja sebesar $\beta=0,449$ ($p=0,000$) yang berarti bahwa kesetiaan antara pemimpin dengan anggota dan sebaliknya semakin meningkat akan meningkatkan penilaian kinerja, dan sebaliknya jika kesetiaan berkurang akan menurunkan penilaian kinerja. Secara keseluruhan LMX antara bawahan dengan pimpinan dan sebaliknya diperoleh hasil sebesar $\beta=0,230$ ($p=0,005$). Interaksi antara pemimpin dengan anggota dan sebaliknya berpengaruh positif terhadap penilaian kinerja. Semakin tinggi interaksi antara pemimpin dengan bawahan, atau antara bawahan dengan pemimpin akan semakin tinggi pengaruhnya pada penilaian kinerja. Sebaliknya jika interaksi antara pemimpin dengan bawahan, atau antara bawahan dengan pemimpin rendah akan berpengaruh terhadap rendahnya penilaian kinerja.

Variabel kedekatan hubungan (*dyadic*) berhubungan negatif ($\beta=-0,246$) tidak signifikan ($p=0,300$) yang berarti kedekatan hubungan antara pemimpin dengan anggota atau sebaliknya antara anggota tidak bisa disimpulkan.

F. Kesimpulan

Salah satu tujuan dari penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan secara akurat dan menyeluruh. Banyak penelitian mengenalkan beberapa variabel yang berpengaruh terhadap penilaian kinerja, seperti tipe, format penilaian, karakteristik penilai dan yang dinilai, faktor kontekstual, dan tujuan penilaian (Duarte, Goodson dan Klich, 1994). *Feedback* pengambilan solusi belum / tidak bisa dikerjakan karyawan, kendala yang dihadapi, agar segera bisaantisipasi dalam upaya terus menjaga stabilitas organisasi (Dreher & Dougherty, 2003). Hasil analisis menyimpulkan bahwa meskipun dalam porsi kecil, penelitian ini juga membantu memahami secara komprehensif tentang LMX (pertukaran pemimpin dengan anggota) dan kualitas hubungan terhadap penilaian kinerja karyawan, yang dimoderasi oleh durasi.

Secara parsial tidak menunjukkan hubungan signifikan terhadap penilaian kinerja, namun secara keseluruhan pertukaran antara pemimpin dengan anggota (LMX), kualitas hubungan pemimpin-anggota (*dyadic quality*), berpengaruh positif signifikan terhadap rating penilaian kinerja. Hasil tersebut semakin tinggi rating penilaian kinerja karyawan jika didukung oleh lamanya mereka berinteraksi (*duration*).

G. Impikasi

Hasil analisis penelitian ini bisa diimplementasikan pada organisasi yaitu PT.PLN cabang Yogyakarta, antara lain bahwa adanya keterkaitan antara

pemimpin dengan anggota (*LMX*) dan didukung dengan kualitas kedekatan hubungan mereka (*dyadic*) dalam upaya untuk membantu tugas dan tanggung jawab pimpinan dalam pencapaian keberhasilan organisasi, mempunyai pengaruh positif terhadap penilaian kerja karyawan. Apalagi mereka telah saling mengenal dalam waktu lebih lama (misal lebih dari 3 tahun). Jika kedekatan hubungan ini bertujuan untuk kemajuan organisasi, tentu penilaian yang diberikan akan memberikan motivasi bagi karyawan atau anggota yang bersangkutan, juga bagi karyawan yang lain menjadi umpan balik koreksi bagi perilaku anggota dalam upaya untuk meningkatkan pertukaran dengan pimpinan dalam rangka untuk menambah kontribusinya pada organisasi.

Namun jika penilaian kinerja oleh pimpinan terhadap anggota hanya atas dasar kedekatan emosional tentu yang diperoleh bukannya karyawan termotivasi, tetapi merasa adanya perlakuan yang tidak adil, sehingga akan bisa berdampak pada kemalasan anggota. Rating penilaian akan semakin tinggi jika didukung oleh lamanya antara pemimpin dengan anggota berinteraksi/durasi. Hasil penelitian ini bisa diimplementasikan pada perusahaan PT PLN cabang Yogyakarta, agar kedekatan antara pemimpin dengan para anggotanya berjalan secara obyektif, harus diantisipasi dengan melakukan rotasi diantara mereka sekurang-kurangnya 3 tahun sekali tanpa meninggalkan kriteria pencapaian kinerja.

Penilai secara objektif apakah rating dipengaruhi oleh kinerja dan konteks sosial adalah dengan melihat indikator *objective performance* dari aspek-aspek kritikal dalam kinerja. Penilaian yang objektif akan memberikan *feedback* yang positif terhadap pola perilaku karyawan artinya bagi karyawan yang masih berada di bawah standar penilaian akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya, sedangkan yang telah sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan akan menjaganya.

H. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya diterapkan pada salah satu cabang perusahaan yaitu di PT PLN kantor wilayah Yogyakarta, serta dalam satu unit birokrasi yang tentu saja karyawan atau anggota tetap berusaha untuk menjaga perilakunya, yaitu menyebabkan anggota atau karyawan kurang obyektif memberikan penilaian terhadap pemimpinnya. Untuk itu adanya penyempurnaan penelitian perlu dikembangkan penelitian di bidang pertukaran pemimpin-anggota (*LMX*). Bahkan bisa dilanjutkan dengan analisis lama mereka berinteraksi agar tetap terjaga obyektifitas kedekatan diantara mereka.

I. DAFTAR PUSTAKA

- Antonioni, D. (1996) Designing an Effective 360-degree appraisal feedback process. *Organizational Dynamics*, 25, 24-38.
- Atwater, L. E., Roush, P., & Fitschal, A. (1995) The Influence of Upward feedback on self and follower rating of leadership. *Personnel Psychology*, 48, 35-60.
- Bacharach, S. B., & Bamberger, P. A. (2005) Diversity and Homophily at Work: Supportive Relations Among White and African-American Peers. *Academy of Management Journal*, 48, 4, 619-644.
- Casio, F. (2003) *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profit*. International Edition.sixth edition,Mc.Graw-Hill, Irwin.
- Cooper, R., & Schindler, S. (2001) *Business Research Methods*. 7th Ed; Irwin.McGraw-Hill; New York.
- Dreher, G.F., & Dougherty, T.W. (2001) *Human Resource Strategy, a Behavioral Perspective for the General Manager*. Boston, USA.
- Duarte, N.T., Goodson, J.N., & Klich, N.R. (1994) Effects of Dyadic Quality and Duration on Performance Appraisal. *Academy of Management Journal*, vol. 37, 3, 499-521.
- Grean, G., & Scandura, T. (1997) Toward a Psychology of Dyadic Organizing, In B.M. Staw & L.L., Cummings (Eds); *Research In Organizational Behavior*, Vol. 9; 175-208; Greenwich, CT: JAI.Press.
- Joan F. B., & Leanne E. A. (2001) 360 Feedback: Accuracy, Reactions, and Perceptions of Usefulness. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, 5, 930-942.
- Liden, R.C., Sparrow, R.T., & Wayne, S.J. (1997) *Leader Membe Exchange Theory : the Past and Potencial for the Future*. In Research in Personal and Human Resources Management, by Gerrarl Farris (Ed). Jai Press, Greenwich Ct, 47-119.
- Meyer, H.; 1980; Self Appraisal of job performance; *Personnel Psychology*, 33, 291-295
- Neuman, W.L. (2000) *Social Research Methods: Qualitative And Quantitative Approaches*; Allyn and Bacon, Fourth Edition; Singapore.
- Pearce, J.L., & Porter, L.W. (1986) Employee responses to formal performance appraisal feedback. *Journal of Applied Psychology*, 71, 211-21.
- Pfeffer, J. (1982) *Organization and Organization Theory*. Pitman Publishing Inc. USA.

- Pinder, C. C. (1984) *Work Motivation : Theory, Issue, and Application*. Scott, Foresman and Company, Illinois, London.
- Purbudi Wahyuni (2009) Perilaku Dukungan Rekan Di Tempat Kerja Studi Kasus Pada Pendidikan Taman Kanak-Kanak “SALMAN AL FARISI” Di Yogyakarta, dalam proses terbit.
- Sherman, A. W., & Bochander, G. W. (1992) *Managing Human Resources*; South-Western Publishing Co; 9th Edition; Cicinnati; Ohio.
- Walker, J. W. (1992) *Human Resource Strategy*, International Edition, McGraw-Hill, Inc, Singapore.
- Wood, R., & Bandura, A., (1989) Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, vol.14, No.3, 361-384.
- Yukl, G.A. (1989) *Leadership in Organizations*. Second Edition. Prentice Hall. New Jersey. USA.

MEMAHAMI KERJASAMA TIM

A. Pentingnya Mempelajari Kerjasama Tim

Tim kerja atau kelompok kerja adalah kelompok yang bertujuan untuk meningkatkan total usaha individual lebih besar dari pada jumlah masukan individual. Pengertian sinergi, adalah bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik dari pada kinerja per individu suatu organisasi.

Kelompok adalah sebagai dua individu atau lebih, yang berinteraksi dan saling bergantung, yang bergabung bersama-sama untuk mencapai sasaran. Suatu kelompok kerja adalah kelompok yang terutama berinteraksi untuk berbagi informasi dan mengambil keputusan untuk membantu tiap anggota berkinerja dalam bidang tanggung jawabnya. Kelompok kerja tidak perlu untuk melakukan kerja kolektif yang menuntut upaya gabungan. Jadi kinerja mereka sekedar jumlah kinerja sumbangan individual dari tiap anggota kelompok.

B. Klasifikasi Tim Kerja

Tim dapat diklasifikasikan sesuai dengan sasarannya. Bentuk umum tim yang digunakan organisasi atau perusahaan adalah :

1. Tim Penyelesai Masalah

Tim ini terdiri dari 5 sampai 12 karyawan dari suatu departemen yang bertemu selama beberapa jam tiap pekan untuk membahas perbaikan kualitas, efisiensi dan lingkungan kerja. Dalam tim pemecah masalah, anggota bernagi gagasan atau menawarkan saran mengenai bagaimana proses dan metode kerja dapat diperbaiki. Tetapi jarang tim-tim diberi wewenang untuk melaksanakan secara sepihak setiap tindakan mereka yang disarankan.

2. Tim Kerja yang Mengelola Diri Sendiri

Tim kerja pengelola diri adalah kelompok karyawan (biasanya 10 sampai 15 orang) yang memikul tanggung jawab dari mantan penyelia mereka. Tim ini mencakup kerja tentang perencanaan dan penjadwalan kerja, kontrol kolektif atas langkah kerja, membuat keputusan operasi dan mengambil tindakan atas permasalahan. Tim ini bahkan memilih

anggotanya sendiri dan menyuruh anggota itu untuk saling menilai kinerja.

3. Tim Lintas Fungsional.

Tim lintas fungsional adalah tenaga kerja dari tingkat hirarki yang sama, tetapi dari tempat pekerjaan yang berbeda. Tim lintas fungsional merupakan cara efektif yang memungkinkan orang-orang dari aneka bidang dalam suatu organisasi (atau bahkan antar organisasi) untuk bertukar informasi, mengembangkan gagasan baru dan memecahkan masalah, serta mengkoordinasikan proyek yang rumit.

4. Tim Virtual

Tim Virtual adalah tim yang menggunakan teknologi komputer untuk mengikat secara fisik secara bersama membagi anggota untuk mencapai tujuan bersama. Mereka mengizinkan orang untuk bergabung secara langsung dengan menggunakan komunikasi langsung diantaranya seperti lokasi jaringan kerja, video konferensi dan e-mail. Tim virtual terdiri atas anggota – anggota yang tersebar secara geografis dan organisasional yang terikat terutama oleh kemajuan teknologi informasi dan telekomunikasi. Tim virtual sering meliputi para pekerja lepas, anggota organisasi rekanan, pelanggan, pemasok, konsultan, atau pihak – pihak luar lainnya. Salah satu keuntungan utama tim virtual adalah kemampuan untuk dengan cepat mengumpulkan kelompok orang yang paling tepat untuk menyelesaikan proyek yang kompleks, memecahkan masalah tertentu, atau mengeksploitasi peluang strategis tertentu.

C. Tim Kerja Berdasarkan Konteks

Ada empat faktor penentu efektifitas kinerja tim, yaitu: (a) sumberdaya, (b) kepemimpinan dan struktur, (c) suasana kepercayaan, dan (d) evaluasi kinerja dan sistem kompensasi atau sistem pemberian ganjaran (imbalan).

a. Sumber daya memadai

Tim yang efektif memiliki sumber daya yang memadai untuk melaksanakan semua pekerjaan dalam mencapai tujuan. Hal ini meliputi pengaruh seperti informasi yang tepat waktu, teknologi, ketersediaan staf, dorongan dan asisten administrasi.

b. Kepemimpinan dan struktur

Anggota tim harus sependapat mengenai siapa yang harus melakukan apa dan memastikan bahwa semua anggota menyumbang secara sama dalam berbagi beban kerja. Disamping itu tim perlu menetapkan bagaimana jadwal ditentukan, keterampilan apa yang diperlukan untuk

dikembangkan, bagaimana kelompok akan memecahkan konflik, dan bagaimana kelompok akan mengambil dan memodifikasi keputusan. Menyetujui mengenai hal-hal yang spesifik dari kerja dan bagaimana hal itu cocok dalam memadukan keterampilan-keterampilan individual menuntut kepemimpinan dan struktur.

c. Suasana Kepercayaan

Para anggota dari tim yang efektif saling mempercayai, mereka juga mempercayai pemimpin mereka. Kepercayaan antar person di antara para anggota tim memudahkan kerjasama, mengurangi kebutuhan untuk mengawasi perilaku satu sama lain, dan membatasi anggota-anggota di sekeliling kepercayaan bahwa orang lain dalam tim tidak akan memanfaatkan mereka.

d. Evaluasi kinerja dan sistem ganjaran yang benar

Evaluasi kinerja individual, upah per jam yang tetap, insentif individual, dan sebagainya, tidaklah konsisten dengan pengembangan tim kinerja tinggi. Jadi disamping mengevaluasi dan mengganjar karyawan untuk sumbangan individual mereka, manajemen hendaknya mempertimbangkan penilaian berdasarkan kelompok, berbagi laba, berbagi hasil, insentif kelompok kecil, dan modifikasi-modifikasi sistem lain yang memperkuat upaya dan komitmen tim.

D. Komposisi Tim Kerja

Kategori ini memasukkan variabel yang terkait bagaimana tim dapat dibentuk menjadi staf. Komposisi tim yang efektif terdiri dari :

a. Kemampuan anggota

Untuk bekerja dengan efektif, suatu tim menuntut tiga tipe keterampilan yang berbeda. Pertama, tim perlu orang-orang dengan keahlian teknis. Kedua, perlu orang dengan keterampilan pemecah masalah dan pengambilan keputusan agar mampu mengidentifikasi masalah, membangkitkan alternatif, mengevaluasi alternatif, dan membuat pilihan yang kompeten. Ketiga, tim memerlukan orang dengan keterampilan mendengarkan dengan baik, umpan balik, penyelesaian konflik, dan keterampilan antar pribadi lainnya.

b. Personalitas

Personalitas mempengaruhi individu dalam perilaku. Macam-macam karakter personal dalam tim akan mempengaruhi kinerja tim secara keseluruhan. Hal ini perlu mempertimbangkan beberapa hal antara lain:

- a) Mengalokasikan peran
Tim yang berkinerja tinggi benar-benar mencocokkan orang dengan berbagai peran. Terdapat sembilan peran potensial dalam tim yaitu ; penghubung, pencipta, promosi, penaksir, pengorganisasi, penghasil, pengontrol, pemelihara, dan penasehat.
- b) Keragaman
Tim heterogen yang terdiri atas individu- individu yang berbeda, emunginan besar memiliki kemampuan dan informasi yang berbeda-beda dan seharusnya ebih efektif. Keragaman kultural tampaknya merupakan sebuah aset untuk tugas- tugas yang meebutuhkan beraneka sudut pandang.
- c) Ukuran Tim
Tim kerja terbaik cenderung lebih kecil. Bila anggotanya lebih dari 10 sampai 12, menjadi sulit bagi mereka untuk menyelesaikan banyak hal. Jadi dalam merancang tim yang efektif, para manajer harus menjaga agar anggotanya berkisar antara 5 sampai 12 orang.
- d) Fleksibilitas anggota
Tim menciptakan kefleksibelan individual, memiliki anggota yang dapat menyelesaikan tugas yang lainnya. Ini adalah hal positif bagi tim, karena merupakan perbaikan besar bagi penyesuaian dan membuat kurang percaya bagi anggota tunggal.
- e) Preferensi anggota
Tidak semua anggota merupakan pemain tim. berikan pilihan, beberapa pekerja akan menyeleksi secara sendirinya keluar dari parstisipasi tim. kinerja tim yang tinggi seperti menggabungkan orang yang senang bekerja sebagai bagian dalam tim.

E. Proses Tim Kerja yang Efektif

1. Tujuan Umum

Tim yang efektif mempunyai tujuan umum dan berarti yang memberian pengarahan, momentum dan komitmen untuk para anggotanya. Para anggota dari tim yang berhasil memberian waktu dan usaha yang luar biasa untu berdisusi, membentu, dan menyetujui sebuah tujuan yang menjadi milik mereka, baik secara kolektif maupun individual.

2. Tujuan khusus

Tim yang berhasil adalah tim yang mengubah tujuan umum mereka menjadi tujuan kinerja yang reaistis, bisa diukur, dan khusus.

3. **Efektifitas Tim**
Tim yang efektif mempunyai rasa percaya diri dalam diri mereka. Tim yang berhasil saat ini memiliki keyakinan lebih bahwa esok mereka akan lebih berhasil, sehingga memotivasi mereka untuk berusaha lebih giat.
4. **Tingkat Konflik**
Tim yang sama sekali tidak memiliki konflik kemungkinan besar menjadi apatis dan stagnan. Konflik – konflik tugas menstimulasi diskusi, mendorong penilaian kritis untuk berbagai masalah dan pilihan, dan bisa menghasilkan keputusan tim yang lebih baik.
5. **Kemalasan Sosial**
Individu bisa terlibat dalam kemalasan social dan tidak mengerahkan banyak usaha dalam kelompok karena kontribusi individual mereka tidak bisa diidentifikasi. Tim yang efektif mengurangi kemalasan social dengan cara membuat diri mereka sendiri bertanggungjawab dalam tingkat individual dan tingkat tim.

F. Mengubah Individu menjadi Pemain Tim

1. Tantangan

Penghalang besar dalam menggunakan tim kerja adalah penolakan individual. Sukses seorang karyawan tidak lagi didefinisikan dalam kinerja individu. Untuk berkinerja baik sebagai anggota tim, individu-individu harus mampu berkomunikasi secara terbuka dan jujur; menghadapi perbedaan-perbedaan dan memecahkan konflik-konflik; serta menghaluskan tujuan pribadi untuk kebaikan tim. Tantangan menciptakan pemain tim akan paling besar jika; budaya nasional sangat individualistik dan tim itu akan dimasukkan ke dalam suatu organisasi yang mapan yang secara historis menghargai prestasi individual.

2. Membentuk pemain tim

Berikut ini beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mengubah individu menjadi pemain tim :

a. Seleksi

Beberapa orang telah memiliki keterampilan antar pribadi untuk menjadi pemain tim yang efektif. Ketika mempekerjakan anggota tim, disamping keterampilan teknis yang diperlukan untuk mengisi pekerjaan itu, harus dipastikan pula bahwa calon dapat memenuhi peran tim mereka maupun persyaratan teknis. Banyak calon yang melamar pekerjaan tidak mempunyai keterampilan tim. Bila

menghadapi calon semacam ini, pada dasarnya para manajer atau pimpinan mempunyai tiga pilihan :

- Calon dapat menjalani pelatihan untuk membuat mereka menjadi pemain tim.
- Mentransfer individu itu ke unit lain didalam organisasi tanpa tim.
- Tidak mempekerjakan calon itu.

b. Pelatihan

Sebagian besar orang yang dibesarkan pada lingkungan yang mementingkan prestasi individual dapat dilatih untuk menjadi pemaian tim. Spesialis pelatihan menjalankan latihan-latihan yang memungkinkan karyawan untuk mengalami kepuasan yang dapat diberikan oleh kerja tim.

c. Penghargaan

Sistem ganjaran perlu diperbaiki untuk mendorong upaya kooperatif bukannya kompetitif. Promosi, kenaikan upah dan bentuk-bentuk pengakuan lain hendaknya diberikan kepada individu untuk keefektifan mereka sebagai seorang anggota tim yang kolaboratif.

Effect of Team Coordination on the Performance that Moderated by Complexity of Tasks of Working Team at the Office of Public Works, Housing, and Settlement Area in the Regency of Sleman

Muhamad Nurrochmawardi*, Arief Subyantoro**, Purbudi Wahyuni**

* Supervisor in Office of Public Works, Housing and Settlement, Sleman, Yogyakarta

**Economics and Business Faculty, UPN "Veteran" Yogyakarta

Abstract

Organization of Office of Public Works, Housing and Settlement Area (Indonesian: Dinas Pekerjaan Umum, Perumahan dan Kawasan Pemukiman (the "DPUPKP")) of the Regency of Sleman is a working team consisting of sectorspecific special teams, related, and relatively loose. Performance achieved by the DPUPKP Working Team depends on how the sector team builds team coordination and tasks complexity. This research aims to analyze the effect of team coordination on the performance of the complexity of tasks that are moderated at the DPUPKP Working Team of the Regency of Sleman with the population of all structural officials of DPUPKP of the Regency of Sleman. Data collection techniques is using primary data in the form of questionnaires and through literature research. The survey was conducted by questionnaire distribution approach to 36 structural officials with 86.11% response rate. Technique of data analysis is using analysis of Moderated Regression Analysis (MRA). The results showed that coordination team had significant effect on the performance of team with positive regression coefficient of 0,770. The interaction of coordination team with tasks complexity has a significant influence on the performance of team with positive regression coefficient of (0.051). Coordination team, tasks complexity, and interaction both have an effect on the performance of team of 78.6%.

Keywords - team performance, team coordination, team, and tasks complexity.

Effect of Team Coordination on the Performance that Moderated by Complexity of Tasks of Working Team at the Office of Public Works, Housing, and Settlement Area in the Regency of Sleman

1. Preliminary

The organization of DPUPKP of the Regency of Sleman is a working team consisting of sectorspecific, related, and relatively loose networking teams. The Working Team consists of people from different functions or departments but has the same interests or targets, which means that they need to make special efforts to collaborate with each other. In the sector there are activity teams set up specifically to work together in full or part time to start and implement a project or solve a problem. Although in the context, the teams will have the same goals, how ever different field or sector backgrounds bring up different sector goals. The Sectoral Team in the organization of DPUPKP consists of members with different skills, skills and roles, who work on tasks that require them to combine their efforts in ways that facilitate the completion and success of their own tasks. All sectors are part of the DPUPKP Working Team, which is the backbone of the performance of DPUPKP in providing services to the community and addressing the problems and challenges faced.

Performance achieved by the DPUPKP Working Team, depends on how sector teams build team coordination. Sectoral goals will lead to lower team coordination and thus, lower team performance (Nahrgang et.al., 2013). The complexity of tasks moderates the effect of coordination against the performance, in which the effect of coordination against the performance is much stronger on simple tasks than complex tasks (Locke & Latham, 1990; Wood, Mento, & Locke, 1987). The negative effects of the sector on team performance are reinforced under increasing tasks complexity conditions and are explained by the amount of coordination within the team (Nahrgang et al., 2013).

This research aims to analyze the effect of team coordination on the performance of moderated tasks complexity in the Working Team of DPUPKP of the Regency of Sleman.

The results of this research are expected to be an overview for the organization of the existing coordination, so that recommendations can be made to improve the coordination function. This document is set in 10-point Times New Roman. If absolutely necessary, we suggest the use of condensed

line spacing rather than smaller point sizes. Some technical formatting software print mathematical formulas in italic type, with subscripts and superscripts in a slightly smaller font size. This is acceptable.

2. Literature Review and Hypothesis Development

2.1. Performance of Team

Performance is derived from the word pf “job performance” or “actual performance” which means work performance or achievement actually achieved by someone. Understanding the performance (work performance) is the work of quality and quantity achieved by an employee in performing its functions in accordance with the responsibilities given to him/her. Performance is an achievement of work, namely the comparison between the work with the standard set (Dessler, 2000). Performance is the result of work of behavior (Armstrong, 2006).

This performance understanding relates between work with behavior. As a behavior, performance is a human activity that is directed at the implementation of the tasks of the organization charged to it. According to the behavioral approach in management, performance is the quantity or quality of something produced or services provided by someone who does the work (Luthans, 2005). Conceptually, the work team is unified in team performance and is a set of interconnected cognitions, attitudes and behaviors in dynamic work processes (Salas et al., 2008).

According to Gittel (2010), high performance of work practices can improve team performance through strengthening the influence among different members of a team. Performance of the team can be seen from work productivity, outcome efficiency, product quality, and performance of the organization's financial system. There are five components to see the high performance of work practices. The five dimensions are selection for crossfunctional teamwork, rewards for cross-functional teamwork, cross-functional teamwork conflict resolution, cross-functional meetings, and cross-functional boundary spanner.

2.2. Coordination Team

Team coordination is defined as the way team members synchronize their actions to successfully complete group tasks (Wittenbaum, Vaughan, & Stasser, 1998). Relational coordination is a theory that arises to understand the dynamic influence of Gittel's work coordination (2010). In particular relational coordination is defined as a process that mutually supports the

interaction between communication and influence with a view to achieving unity of task. Improved team coordination allows team members to master the task, thereby improving team performance. There are three influences needed for the occurrence of coordination process, namely equalization or shared goal, shared knowledge, and mutual respect. According to the theory of relational coordination, coordination will be more effective if done through frequency and quality communication, and through high quality of influence among participants or workers in the organization.

Hypothesis 1 : Team coordination has a positive effect on the performance of the DPUPKP Work Team of the Regency of Sleman.

2.3. Team

Team is a social entity consisting of members with high-tasks interdependence and common goals and shared value (Dyer, 1984). Team is often used to perform tasks within an organization. Often, the team consists of members with different skills, skills, and roles, who do the work and require them to combine their efforts in a way that facilitates the completion and success of the task. Success in performing the main tasks and functions and objectives, which is the elaboration of the vision and mission of local government organizations will depend on the performance of employees who are members of the work team. The working team of DPUPKP of the Regency of Sleman is a cross functional type of work team, consisting of the five sectors with the same level (echelon III), with the main duty of function which is charged based on sectoral affair.

The work team is a group that has individual efforts that generate greater performance than the number of individual inputs (Robbins & Judge, 2015). The work team generates positive synergies through a coordinated effort. The work team is defined as an interdependent performance component needed to coordinate the performance of some individuals / sectors effectively (Eduardo Salas et al., 2008). Complexity of the tasks The complexity of the tasks herein is interpreted as the individual's perception of a tasks caused by the limited capability and memory, as well as the ability to integrate the problems that decision-makers possess. The complexity of the tasks is a function of (a) the number of different pieces of information that must be processed to complete the task, (b) the sequencing requirements associated with bringing information and actions together, and (c) the stability of the information process / influence with the precautions. The complexity of tasks

that increase and exceeds one's available resources causes performance to decline (Kanfer & Ackerman, 1989). Team in simple tasks conditions, directly affect performance by activating automated strategies and plans, which involve increased effort, perseverance, and attention (Latham, 2007; Locke & Latham, 1990). But when tasks become more complex, these automated strategies or plans are less effective (Nahrgang et al., 2013). In most complex tasks, successful performance depends on developing more sophisticated strategies (Latham, 2007; Locke & Latham, 1990; Wood & Locke, 1990). According to Nahrgang et al., (2013), team members cannot rely solely on individual efforts and their perseverance to achieve team goals in complex tasks, but instead have to exchange information and support each other to achieve team goals. The complexity of the tasks to influence the extent to which team members are involved in coordination activities (Nahrgang et al., 2013). In most complex tasks, successful performance depends on developing more sophisticated strategies (Latham, 2007; Locke & Latham, 1990; Wood & Locke, 1990).

Hypothesis 2 : Team coordination positively affects the performance of the DPUPKP Work Team of the Regency of Sleman, which is reinforced in a simple task.

3. Research Method

This research is a quantitative research with inferential statistics. Surveying or collecting data is done only at a certain time (Cross section / incidental). The unit of analysis in this research is the Public Works Department of Housing and Settlement Area of the Regency of Sleman, with 36 respondents who are structural officials. The research was conducted in June 2018, conducted through a questionnaire that was completed independently by the respondents. The questionnaire consisted of 21 questions based on 3 dimensions namely; (a) team coordination dimension, with indicators; communication, support and adjustment of workload, (b) dimensions of team performance, with indicators; selection for cross-functional teamwork, cross-functional teamwork conflict resolution, cross-functional meetings, crossfunctional boundary spanner and (c) tasks complexity dimensions, with indicators; the ratio of personnel capabilities to the number of activities, strategic plans, and information exchange. Data analysis uses the Moderated Regression Analysis (MRA) by utilizing IBM SPSS Statistics version 22 formulation. From this analysis it will know the

effect of team coordination on team performance that moderated tasks complexity.

4. Research Results and Discussion Based on the data analysis,

It obtains the general description regarding the respondents who are the structural officials / heads in DPUPKP; most of the respondents are ≥ 50 years, 64.5%, most of the respondents are have the term of office of ≥ 3 years, 61.3%, most of the respondents are male, 83.9 %, most of the respondents have higher education, 93,6% (Undergraduate Programme, 48,4%, and Graduate Programme, 45,2%), with respondent position is dominated by echelon Iva, 67,8%. Table 1: Regression $R^2 = 0.786$ means that the team coordination (X), tasks complexity (Z), and interaction (XZ) have jointly affected the performance of the team (Y). i.e. 78.6%. Table 2: Anova If sig α means insignificant. Used level of significance (α) = 5% = 0.05 F arithmetic = 33.093 and sig = 0,000 Sig $< \alpha$ ($0.000 < 0.05$) means team coordination (X), tasks complexity (Z), and interaction (XZ) together have significant effect on the performance of team (Y). Table 3: Result of hypothesis test The result test of hypothesis 1: Sig $< \alpha$ ($0.047 < 0.05$) means team coordination (X) have positive and significant influence to team performance (Y). Coefficient of regression (0.770) positive means the higher the team coordination score (X) then the higher the team's performance score (Y) is predicted; the lower the team coordination score (X) then the lower the team performance score (Y) is predicted; thereafter it can be concluded that variable of Team Coordination positively affects the variable of Team Performance, which indicates that the first hypothesis is accepted. In this research, the DPUPKP work team has been involved in coordinating more teams to achieve team performance by always communicating accurately and timely to solve problems, mutually support through the exchange of relevant information and mutual assistance of other units. To ease the workload, DPUPKP structural officials share their duties, knowledge and other units. The result test of hypothesis 2: Sig $< \alpha$ ($0.041 < 0.05$) means team coordination have positive effect to team performance that is reinforced by complex tasks. The interaction of team coordination with tasks complexity (XZ) has a significant effect on team performance (Y). The regression coefficient (0.051) positive means it is predicted that the higher the interaction score of XZ then the higher the team performance score (Y); the lower the XZ interaction score then the lower the Team Performance score (Y). This result also shows that Tasks Complexity (Z) is a reinforcing moderating variable, so it can be concluded that the

second hypothesis is rejected. The negative effects of tasks complexity in the working environment of DPUPKP of the Regency of Sleman can be overcome and it becomes a separate motivation for existing structural officials to work harder. The complexity of the tasks is used as a motivational tool to improve the quality of an employee's work. Complex tasks, will be able to be implemented, if there is coordination or communication in completing the task, by putting forward communication positively influence on morale. In better coordination conditions, complex tasks will not hamper efforts to achieve better team performance. Most of the DPUPKP structural officials have had sufficient work experience (≥ 3 years of 61.3%) and have a high education background (Undergraduate Programme and Graduate Programme of 93.6%), with the majority age include in Gen X (≥ 50 years of 64.5%). Gen X has the characteristics of a difficult challenge, which means that in terms of working such generation tends to prefer a difficult challenge. They enjoy training opportunities and prize money based on their respective performance. Gen X desires to achieve high career in its work (career orientation), is a good planner and schedulers, and has a stable work ethic, and for them, the company's work loyalty is not desirable.

5. Conclusion and recommendation

5.1. Conclusion Based on the data analysis

it is found that in the Working Team of DPUPKP, team coordination has a positive and significant impact on team performance. Team coordination (X) has a significant effect on team performance (Y) with positive regression coefficient (0.770). This suggests that this research supports previous research results or has consistency with previous research indicating that team coordination has a positive and significant impact on team performance. The complexity of the tasks is a moderating variable of the effect of team coordination on team performance. From the analysis result found interaction of team coordination with tasks complexity (XZ) have significant influence to team performance (Y) with positive regression coefficient (0,051). This shows that the negative effect of the complex tasks on the performance of the DPUPKP team does not occur, since most of the DPUPKP structural officials have had sufficient work experience, have high educational backgrounds, with the majority of ages entering Gen X class which has the characteristics of a difficult challenge. Even the complexity of the tasks becomes a motivation to further improve the performance of the DPUPKP Working Team, through enhancing team coordination, more mutual exchange of information and

mutual support. In contrast to previous research results conducted by Nahrgang et al., (2013) and Wood, Mento, & Locke, (1987), which states that team coordination positively affects team performance and progressively strong influence in simple tasks.

5.2. Recommendation

After considering the conclusion and recommendation, in order to meet the Minimum Service Standard of Public Works and Spatial Planning and Community Housing and Settlement Area, the leadership of DPUPKP of the Regency of Sleman is expected to pay more attention to the indicators that have an answer value score below the average that is the adjustment of the load work, rewards, and strategies and plans. DPUPKP structural officials must continue to communicate accurately and timely with other units to solve problems, must continue to support each other through the exchange of relevant information and mutual help other units, must share tasks, knowledge and appreciate other units, must be more careful in planning tasks / activities, performing tasks effectively and efficiently optimizing all potential and resources owned.

References

1. Armstrong, M., (2006). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. Kogan Page: USA.
2. Dessler, G., (2000). *Human Resource Management*. 8th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
3. Dyer, L., (1984). Studying human resource strategy: An approach and an agenda, *Industrial Relations*, 23 (2): 156-69.
4. Gittel, J.H., (2010). *Relational coordination: Guidelines for theory, measurement and analysis*, Brandeis University, Massachusetts.
5. Kanfer, R., & Ackerman, P. L., (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 74, 657–690.
6. Latham, G. P., (2007). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
7. Locke, E. A., & Latham, G. P., (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
8. Luthans, F., (2010). *Organizational Behavior, “An Evidence-Based Approach”*. 12 th edition.

9. Nahrgang, J.D., DeRue, D.S., Hollenbeck, J.R., Spitzmuller, M., Jundt, D.K., Ilgen, D.R., (2013), Goal setting in teams: The impact of learning and performance goals on process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122, (2013), 12–21.
10. Robbins, S. P., & Judge, T. A., (2015). *Perilaku Organisasi*. 12th Edition, Jakarta: Salemba Empat.
11. Salas, E. Cooke, N.J., & Rosen, M.A., (2008), *On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments*. Human Factors and Ergonomics Society, University of Central Florida.
12. Wittenbaum, G. M., Vaughan, S. I., & Stasser, G. (1998). Coordination in taskperforming groups. In R. S. Tindale, J. Edwards, & E. J. Posavac, et al. (Eds.), *Social psychological applications to social issues: Applications of theory and research on groups* (pp. 177–204). New York: Plenum Press.
13. Wood, R., Mento, A. J., & Locke, E. A. (1987). Task complexity as a moderator of goal effects: A metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 72, 416–425.
14. Wood, R., & Locke, E. (1990). Goal setting and strategy effects on complex tasks. In B. Staw & L. Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior* (Vol. 12, pp. 73–109). Greenwich, CT: JAI Press.

Contoh Penelitian Terapan Perilaku Organisasional

CO-WORKER EXCHANGE SEBAGAI PEMEDIASI PENGARUH INTERGROUP KNOWLEDGE DAN SHARING INFORMASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KEPUASAN KELUARGA PADA RUMAH SAKIT SWASTA TIPE B DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

Purbudi Wahyuni purbudiwahyuni11@GMail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi pada kepuasan kerja dan kepuasan keluarga yang dimediasi oleh CWX atau hubungan resiprokal antar rekan dan mitra kerja pada RS Swasta Tipe B di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Kepuasan kerja dan kepuasan keluarga merupakan komponen penting bagi karyawan dan organisasi. Karyawan yang puas di tempat kerja dan di keluarga berpengaruh positif pada kesehatan mental, kinerja, dan perilaku; serta berpengaruh pada sikapnya terhadap atasan langsung, rekan sekerja, dan terhadap konsumen. Kemampuan *relationship* antar anggota organisasi, dalam menciptakan kesadaran untuk saling bekerja sama, mampu sebagai salah satu alternatif untuk mencapai kepuasan kerja dan kepuasan keluarga. Semakin berat target yang dibebankan pada setiap individu, terjadi kecenderungan untuk melakukan kerjasama, seperti beban kerja yang ditanggung oleh Perawat yang setiap saat dituntut untuk mampu memberikan layanan secara ramah, cepat, dan tepat.

Populasi penelitian adalah Perawat pria atau wanita yang berstatus menikah dengan pasangan hidup yang juga berstatus sebagai karyawan. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode *proporsional stratified sampling*. Penelitian ini dengan pendekatan survey dengan cara menyebarkan kuesioner pada 388 Perawat dengan respon rate 96,91%. Karakteristik responden menunjukkan bahwa sebagian besar (65,21%) berjenis kelamin wanita, berusia 20 tahun sampai dengan 30 tahun, telah menyelesaikan pendidikan diploma, dan sebagian besar telah mempunyai masa kerja selama 5 tahun sampai dengan 10 tahun, status menikah dengan pasangan yang bekerja secara *part time*, serta sebagian besar mempunyai seorang anak.

Teknik analisis data dengan menggunakan analisis *Hierarchical Multiple Regression*. Hasil penelitian ini ditemukan bahwa CWX memediasi pengaruh *intergroup knowledge* dan *sharing informasi* pada kepuasan kerja maupun kepuasan keluarga, secara *parsial mediation*. Kepuasan kerja dengan kepuasan keluarga merupakan dua variabel yang mempunyai karakteristik

yang berbeda, kepuasan kerja lebih mengarah pada kepentingan organisasi atau manajerial, sedangkan kepuasan keluarga lebih mengarah pada kepentingan individu atau keluarga. Untuk itu dalam pengambilan keputusan manajerial diperlukan solusi yang berbeda.

Katakunci : *Co-Worker Exchange (CWX), intergroup knowledge, sharing informasi*, kepuasan kerja dengan kepuasan keluarga

CO-WORKER EXCHANGE AS MEDIATION OF INFLUENCE OF INTERGROUP KNOWLEDGE AND INFORMATION SHARING TO THE JOB AND FAMILY SATISFACTION AT PRIVATE HOSPITAL TYPE B IN YOGYAKARTA

Purbudi Wahyuni purbudiwahyuni11@gmail.com

Abstract

This research is aimed to analyze the influence of intergroup knowledge and information sharing on the job and family satisfaction mediated by CWX or reciprocal relation among co-worker exchange at Private Hospital Type B in Yogyakarta Special Territory. Job and family satisfactions are important components for employees and organization. The employees who are satisfied in the work place and in the family influence positively to the mental health, performance, and behavior; as well as influence to the attitude towards direct superior, co-workers, and consumers. The relationship ability among the members of organization, in creating the awareness to work together, can be one of alternatives to reach the job and family satisfaction. The harder the target to be burdened to every individual, it tends to do collaboration such as the job load afforded by Paramedical workers who are every time demanded to be able to give services friendly, quickly, and accurately.

For that, those that can be the population in this research are Male Paramedics or married women with their partners who also are employees. The technique of taking samples is done by using proportional stratified sampling method. This research is conducted by using survey approach by distributing questionnaires to 388 Paramedics with respond rate 96.91%. The respondent characteristics show that most of them (65.21%) are women, in the age of 20 years old up to 30 years old, having finished Diploma education, and most of them have had work duration for 5 years until 10 years, married with partners who work part time, and most of them have a child.

The technique of data analysis uses Hierarchical Multiple Regression analysis. The result of this research is found that CWX mediates the influence

of intergroup knowledge and information sharing on the job satisfaction as well as family satisfaction, with partial mediation. Job satisfaction and family satisfaction are two variables that have different characteristics, job satisfaction more inclines to organizational or managerial interest, while family satisfaction more inclines to individual or family interest. For that reason, in making managerial decision it is needed a different solution.

Keywords: co-worker exchange (CWX), intergroup knowledge, information sharing, job satisfaction, family satisfaction.

**CO-WORKER EXCHANGE SEBAGAI PEMEDIASI PENGARUH
INTERGROUP KNOWLEDGE DAN SHARING INFORMASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KEPUASAN KELUARGA
PADA RUMAH SAKIT SWASTA TIPE B DI
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

A. Pendahuluan

1. Latar Belakang

Kepuasan kerja dan kepuasan keluarga merupakan komponen penting bagi karyawan dan organisasi, bagaikan dua sisi mata uang, yang tidak dapat dipisahkan. Namun mempunyai karakteristik yang berbeda (Wahyuni, 2012). Karyawan yang puas di tempat kerja dan di keluarga berpengaruh positif pada kesehatan mental, kinerja, dan perilaku; serta berpengaruh pada sikapnya terhadap atasan langsung, rekan sekerja, dan terhadap konsumen. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dan ketidakpuasan keluarga mempunyai konsekuensi terhadap perilaku frustrasi, sabotase, dan perilaku menyimpang lainnya (Newstrom dan Pierce dalam Inman, 2001). Karyawan yang tidak puas secara langsung berpengaruh pada menurunnya efisiensi dan rendahnya efektivitas organisasi (Robbin, 2007; Lock, 1976).

Namun upaya pencapaian kepuasan kerja dan kepuasan di dalam keluarga, tidak dapat sepenuhnya dibebankan kepada organisasi. Karyawan yang bersangkutan harus membantu mengupayakan agar kedua tanggung jawab tersebut tercapai (Inman, 2001). Kemampuan *relationship* antar anggota organisasi, dalam menciptakan kesadaran untuk saling bekerja sama, mampu sebagai salah satu alternatif untuk mencapai kepuasan kerja dan kepuasan keluarga (Greenhaus dan Parasuraman, 1992). Lebih lanjut dinyatakan bahwa rekan kerjalah yang setiap hari bekerja sama dan yang lebih memahami tugas tanggung jawab rekannya. Namun kemampuan dan

kemauan untuk saling memberikan dukungan atau komunikasi dalam mencapai hubungan yang berdampak positif pada kepuasan kerja dan kepuasan keluarga, tidak selalu dimiliki/dipahami oleh karyawan (Inman, 2001).

Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Latane *et al.* (1979), menyatakan bahwa kerja keras secara individu jauh lebih menguntungkan dari pada kerja kelompok, artinya tidak perlu adanya saling memberikan dukungan antar rekan. Bahkan Latane *et al.* (1979), secara rinci memperoleh temuan bahwa kinerja kelompok akan berkurang sejalan dengan semakin banyaknya anggota dalam kelompok. Jika bekerja sendiri kinerjanya mencapai 100%, jika bekerja berduaan maksimal kinerja individu 93%, jika bekerja bertiga maksimal kinerja individu sebesar 85%, bahkan jika anggota kelompok mencapai delapan orang kinerja individu hanya tinggal 49%.

Demikian halnya dengan pendapat Steiner (1972) menyatakan bahwa semakin banyak jumlah anggota dalam kelompok, masing-masing anggota kelompok akan kehilangan potensi *effort*-nya, atau setiap individu pada saat yang bersamaan masing-masing akan berkurang motivasinya untuk mencapai produktivitas kelompok karena adanya selisih koordinasi (*lack of coordination*) antar anggota kelompok. Dengan kata lain bahwa semakin banyak anggota dalam kelompok, akan berkurang *effort* individu atau berkurangnya kemauan untuk saling memberikan dukungan antar rekan.

Pernyataan Latane (1981) didukung hasil eksperimen yang dilakukan oleh Jackson dan William (1985) memberikan perlakuan terhadap individu untuk bekerja menyelesaikan tugas berat, tanpa diizinkan untuk bekerjasama. Hasilnya menyatakan bahwa kinerja kelompok mempunyai skor lebih tinggi disebabkan adanya kerjasama antar individu, artinya target kinerja yang tinggi tercapai jika dikerjakan secara kelompok. Temuan berikutnya yang semakin menguatkan hasil penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Bacharach *et al.* (2005), dengan mendasarkan pada *social support theory*, menyatakan bahwa anteseden dukungan rekan kerja berupa *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian Schaubroeck dan Lam (2002), Baum (1991), Thomas (1993), Fried dan Tieg (1993), Walz dan Niehoff (1996), Uzzi (1996), Blau (1977), Ibarra (1997). Para peneliti berikutnya yaitu Keup (2004), Sherony dan Green (2002), Glesspen (1997), Graen dan Uhl-Bien (1995), Mc. Evoy dan Buller (1987); Kram dan Isabella (1985), Jacob (1970); menyatakan bahwa semakin tinggi *relationship* antar rekan berpengaruh terhadap tingginya dukungan rekan baik

secara *psychologis* maupun *non psychologis* dan juga berpengaruh terhadap pengembangan karier.

Konteks hubungan resiprokal antar rekan dan mitra kerja atau *Co Worker Exchange* (CWX) juga mengacu pada *social support theory* yang digunakan sebagai dasar memahami peran CWX dalam organisasi. Konsep *social support* di antaranya yang dikemukakan oleh Kahn dan Antonucci (1980), yang mendefinisikan dukungan sosial sebagai transaksi interpersonal yang melibatkan satu atau beberapa dimensi yaitu afeksi, afirmasi dan pertolongan.

Hubungan resiprokal merupakan transaksi interpersonal yang semakin dibutuhkan oleh karyawan. Kesadaran diri untuk saling terlibat dalam pencapaian kemampuan diri karyawan dalam berkomunikasi secara interpersonal, sangat bermanfaat dalam upaya berinteraksi dengan pihak manajemen maupun dengan rekan sekerja. Kemampuan ini diharapkan bisa memenuhi harapan karyawan yaitu tercapainya kepuasan kerja dan kepuasan keluarga. Bahkan dinyatakan bahwa tugas yang kompleks, akan mampu untuk dilaksanakan, jika ada koordinasi atau komunikasi dalam menyelesaikan tugas, dengan mengedepankan komunikasi berpengaruh positif pada semangat kerja (Drussell dan Drussell, 2012).

Hubungan resiprokal akan tercapai jika terjadi kesesuaian (*fit*) antara kondisi personal karyawan dan kondisi kerja, sehingga karyawan akan mampu memberikan kontribusi optimal dalam jangka panjang untuk mencapai kinerja. Kondisi ini diasumsikan setiap karyawan mempunyai karakteristik yang sama. Padahal realitas yang ada, bahwa setiap karyawan mempunyai karakteristik yang berbeda, sehingga tingkat kepuasan yang dialami tentu akan berbeda. Sebagai contoh, dua orang dokter, yang satu sangat menyenangi dengan pekerjaannya, tetapi kecewa dengan lingkungan kerjanya, karena berada di tempat terpencil. Namun dokter yang lain, merasa senang dengan pekerjaannya maupun dengan lingkungan kerjanya, merasa puas karena dirinya dibutuhkan di tempat kerja maupun di masyarakat.

Mengingat penelitian ini akan dilakukan pada masyarakat atau organisasi di Indonesia yang menganut faham *collectivism*, perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui perilaku tentang hubungan resiprokal antar rekan dan mitra kerja (CWX), apakah mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti di Negara berfaham *individualism*, atau sebaliknya. Untuk itu perlu adanya penelitian untuk mencari anteseden CWX dengan cara penelitian kualitatif, hasilnya mendukung penelitian sebelumnya yaitu bahwa *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi sebagai variabel anteseden

CWX, baik secara *psychologis* maupun *non psychologis* yang dimoderasi oleh lingkungan kerja dan durasi/lamanya mereka saling berinteraksi yang didorong adanya harapan meningkatkan kapabilitas dan pengetahuan kelompok (Wahyuni, 2009). Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah ada yaitu yang dilakukan oleh Cobb, 1976, 1980; Holzbach, 1978. Kemudian Wahyuni (2012) melanjutkan penelitian dengan memilih CWX sebagai variabel mediasi pengaruh antara *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi terhadap *well-being*, diperoleh hasil bahwa *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi berpengaruh positif signifikan, namun tidak signifikan berpengaruh terhadap *well-being*. Temuan ini mendukung penelitian terdahulu yaitu Greenhaus dan Parasuraman (1992), Higgin dan Duxbury (1992).

Mengacu pada keterbatasan yang ada pada penelitian sebelumnya, menunjukkan bahwa kinerja bisa optimal jika karyawan (memperoleh kepuasan di tempat kerja maupun di dalam keluarga), untuk itu diperlukan adanya kemampuan kemampuan interpersonal atau hubungan timbal balik/ hubungan resiprokal (CWX), seseorang bisa secara aktif mengombinasikan antara pekerjaan dan bersosialisasi dengan atasan, dengan rekan kerja, maupun dengan pihak lain (Olson dalam Inman, 2001, Inman, 2001, Schutz dalam Inman, 2001). Namun kemampuan untuk saling memberikan dukungan atau komunikasi yang *fruitful and warm*, untuk mencapai hubungan resiprokal antar rekan kerja dan mitra kerja (CWX) yang berdampak positif pada kepuasan kerja dan kepuasan keluarga, tidak selalu dimiliki oleh karyawan. Untuk itu perlu dilakukan penelitian tentang CWX di tempat kerja sebagai mediasi pengaruh antara *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi pada kepuasan kerja dan kepuasan keluarga.

2. Rumusan Masalah

CWX hanya dapat dilakukan jika setiap anggota memiliki kesempatan yang luas dalam penyampaian ide/pendapat, kritikan, dan komentarnya terhadap anggota yang lain. Kesemuanya itu memberikan kesempatan kepada anggotanya dalam menyelesaikan kesulitan yang dihadapi dalam pekerjaan dan keluarga, untuk meningkatkan produktivitas pekerjaan yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan kepuasan keluarga. Namun kemampuan untuk mencapai hubungan resiprokal antar rekan dan mitra kerja atau CWX yang berdampak positif pada kepuasan kerja dan kepuasan keluarga, tidak selalu dimiliki oleh karyawan. Atas dasar fenomena yang ada, untuk itu bisa dirumuskan permasalahan pada penelitian ini bagaimana variabel

CWX mediasi variabel *intergroup knowledge* dan variabel *sharing* informasi pada kepuasan kerja, dan pada kepuasan keluarga.

3. Tujuan Penelitian

Temuan yang dihasilkan berpotensi sebagai prediksi terhadap perilaku CWX karyawan di tempat kerja, yang bisa dipergunakan oleh manajemen untuk menyiapkan karyawan agar memiliki perilaku untuk saling memberikan dukungan secara resiprokal dengan mitra kerja sehingga tercapai kepuasan kerja dan kepuasan keluarga yang berdampak pada tingginya kinerja organisasi. Untuk itu tujuan penelitian ini untuk menguji secara empiris adanya CWX sebagai variabel mediasi antara *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi pada kepuasan kerja dan pada kepuasan keluarga.

4. Keaslian Penelitian

Penelitian tentang CWX di tempat kerja selama ini dilakukan di negara Barat dengan masyarakat berfaham *individualism*, sedangkan penelitian di negara yang memiliki masyarakat berfaham *collectivism*, masih relatif sedikit. Sebagai masyarakat dengan faham *collectivism*, seharusnya senang melakukan kerja sama, akan tetapi, fenomena yang terjadi masih banyaknya konflik di tempat kerja (Wahyuni, 2008, 2010). Menurut Schaubroeck dan Lam (2002) menyatakan bahwa perilaku bagi masyarakat yang menganut faham *collectivism* berbeda dengan masyarakat *individualism*. Karena penelitian akan dilakukan pada masyarakat Indonesia yang menganut faham *collectivism*, untuk itu perlu dilakukan penelitian lebih lanjut, untuk mengetahui apakah penelitian ini mendukung penelitian yang ada, atau diperoleh hasil yang berbeda.

5. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini berupaya menguji secara empiris aspek-aspek teoretis untuk menjelaskan pengaruh *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi pada kepuasan kerja dan kepuasan keluarga yang dimediasi oleh kemampuan hubungan resiprokal antar rekan dan mitra kerja (CWX), serta hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi baik secara teoretis, empiris dan praktis.

a. Kontribusi Teoretis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan khususnya pada pengembangan ilmu tentang *social support theory*, sebagai dasar untuk menganalisis CWX

perannya dalam organisasi. Kepuasan kerja dan kepuasan keluarga merupakan variabel dengan kepentingan yang berbeda dalam pengambilan keputusan, sehingga manajemen perlu memberikan perlakuan yang berbeda, dalam upaya untuk mendapatkan kondisi karyawan agar memperoleh kepuasan di tempat kerja dan kepuasan di dalam keluarga.

b. Kontribusi Metodologis

Penelitian diharapkan memperkuat temuan sebelumnya tentang CWX sebagai variabel mediasi pengaruh *intergroup knowledge* dan *sharing informasi* pada kepuasan kerja dan kepuasan keluarga, yang mampu memberikan pengayaan ilmu pengetahuan.

c. Kontribusi Praktis

Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk memberikan informasi tentang pentingnya kepuasan kerja karyawan maupun kepuasan keluarga. Upaya tersebut antara lain melalui peningkatan ilmu bagi karyawan, pentingnya saling berbagi informasi, serta terjadinya hubungan resiprokal antar karyawan (CWX), sehingga dapat sebagai salah satu solusi dalam meningkatkan kemampuan karyawan dalam saling berkomunikasi.

B. Telaah Pustaka

1. Pengertian *Intergroup Knowledge*

Pengetahuan adalah kombinasi dari pengalaman, *values/tata nilai*, berbagai informasi, pemahaman lingkungan yang mendalam dan kemampuan menerapkan dalam kehidupan untuk mengevaluasi dan mengaplikasikan, sehingga diperoleh pengalaman-pengalaman baru dan berbagai informasi. Hal ini akan dicapai suatu tidak hanya berupa dokumen tetapi juga berupa kegiatan rutin, berbagai proses, praktis pelaksanaan dan norma-norma. Sedangkan *intergroup knowledge* (Bacharach *et al.*, 2005; Hain, 2005) yaitu kesediaan untuk saling berbagi pengetahuan dan pengalaman antar karyawan dalam unit kerja atau dalam kelompok kerja, berupa transfer ilmu dan peningkatan perilaku dengan mengacu pada norma-norma.

2. *Sharing Informasi*

Sharing informasi yaitu berinteraksi dan intensitas saling berkolaborasi. Berupa peningkatan keterampilan, dan peningkatan pengetahuan Bacharach *et al.*, 2005). Sedangkan Tiwana (1999) menyatakan bahwa *Sharing knowledge is individuals, being task focused, might not have the luxury of available time*

even if they want to share knowledge that they possess. The solution to this dilemma mandates a culture where knowledge workers are also given the time and space needed to enable knowledge sharing, growth, and the interaction that accompanies it.

3. Co-Workers Exchange (CWX)

Co-Workers Exchange (CWX) atau **hubungan resiprokal antar rekan dan mitra kerja** merupakan cara memberikan fasilitas berkaitan dengan pekerjaan atau *task support*, dan sebagai suatu kesediaan untuk mau meluangkan waktu untuk bersamanya yang berupa **ketekunan, fleksibilitas, komunikasi dan kerja sama**. (Bacharach *et al.*, 2005; Hain, 2005). **Ketekunan**, merupakan kerelaan untuk saling memberikan dukungan secara konsisten. **Fleksibel**, merupakan kerelaan untuk saling menolong dalam menyelesaikan pekerjaan dalam tim kerja. **Komunikasi**, adalah kemampuan untuk memberikan *advice* atau *guidance* dalam upaya untuk menyelesaikan masalah, baik secara psikologis maupun non-psikologis dengan melakukan komunikasi. **Kerja sama**, merupakan kerelaan untuk saling membantu dalam menyelesaikan tugas.

Penelitian ini menganalisis variabel atau hubungan resiprokal antar rekan dan mitra kerja (*Co-Worker Exchange/CWX*) sebagai variabel mediasi hubungan antara variabel *intergroup knowledge* dan variabel *information sharing* pada kepuasan kerja dan kepuasan keluarga karyawan. Setiap karyawan yang telah menikah menghendaki ada keseimbangan antara kepuasan di tempat kerja maupun kepuasan dalam keluarga. Dalam organisasi, karyawan sebagai penopang keberhasilan organisasi sehingga bisa memberikan potensinya secara optimal. Demikian halnya di keluarga, individu karyawan sangat berperan dalam menyiapkan generasi penerus bangsa yang juga harus memperoleh perhatian yang cukup.

4. Kepuasan kerja atau job satisfaction

Mengacu pada penelitian Higgins dan Duxbury (1992), Inman (2001) bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu komponen yang digunakan untuk mengukur kualitas kehidupan kerja. Lebih lanjut dikatakan bahwa kepuasan merupakan perasaan atau sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan, gaji, karier, komunikasi dengan atasan atau dengan pimpinannya/supervisor, serta adanya komunikasi secara timbal balik dengan mitra kerja. Sedangkan Glisson dan Durick dalam Wahyudi (2014) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan atau sikap umum seorang individu terhadap

pekerjaan dan komponen- komponennya, seperti lingkungan kerja, kondisi kerja, imbalan yang layak, dan komunikasi dengan rekan kerja.

Oleh karena itu kepuasan kerja adalah tingkat dimana seseorang memperoleh kesenangan dari suatu pekerjaan. Sementara itu menurut Porter and Steer daam Karim (2012) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja atau *job satisfaction* sebagai tingkat akumulasi terpenuhinya harapan-harapan karyawan. Sedangkan Malik et al., dalam Wahyudi (2014) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan ikatan kejiwaan seorang pekerja dengan tempat dia bekerja. Locke dan Odom dalam Yoesef (2001) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan perasaan yang bersifat positif atau negatif seorang pekerja tentang pekerjaannya. Sedangkan definisi kepuasan kerja menurut Luthans (1996) adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun yang kurang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa kepuasan kerja terdiri atas tiga dimensi. Pertama, kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi, hal ini tidak akan terlibat tetapi hanya dapat dirasakan. Ke dua, kepuasan kerja sering kali ditentukan oleh bagaimana hasil yang dicapai sesuai atau melebihi harapan yang telah dipersepsikan. Jika karyawan telah merasa bekerja keras melebihi rekan kerjanya, namun reward yang diterima lebih sedikit, maka karyawan tersebut akan memilih berperilaku negatif terhadap pekerjaan, terhadap atasan, dan atau terhadap rekan kerjanya, atau dengan kata lain terdapat ketidakpuasan kerja. Dimensi ke tiga, bahwa kepuasan kerja memiliki keterkaitan yang kuat dengan kinerja.

Gibson (1996) menyatakan bahwa kepuasan kerja tergantung pada tingkat perolehan intrinsik dan ekstrinsik dan pada pandangan karyawan terhadap perolehan tersebut. Lebih lanjut Gibson menyatakan bahwa perbedaan penting lainnya bahwa keterlibatan dalam pekerjaan. Perbedaan tersebut pada tingkat pertama, tentang sampai seberapa pekerjaan tersebut merupakan pusat perhatian dalam kehidupannya. Ke dua, sampai seberapa seorang aktif ikut berperan serta dalam pekerjaan. Ke tiga, sampai seberapa seseorang merasakan pekerjaan menjadi sangat penting bagi dirinya. Ke empat, sampai seberapa orang merasakan pekerjaan itu berkesesuaian dengan dirinya (termasuk di dalamnya tentang *value* atau nilai-nilai dan etika yang diyakini). Adanya perbedaan *value* atau nilai-nilai dan etika yang diyakini akan berakibat adanya perbedaan tingkat keterlibatan di dalam suatu pekerjaan, yang pada akhirnya akan berbeda pula tingkat kepuasan kerjanya.

5. Kepuasan keluarga atau *family satisfaction*

Kepuasan keluarga merupakan salah satu komponen yang digunakan untuk mengukur kualitas kehidupan keluarga, dengan mengacu pada kemajuan ke arah tujuan keluarga, senang dengan situasi kerja yang bisa memberikan kebersamaan bagi keluarga (Greenhaus *et al.* dalam Dyson, 2006). Dari penjelasan di tersebut, dinyatakan bahwa kepuasan kerja dan kepuasan di dalam keluarga, merupakan dua kepentingan yang selalu diharapkan oleh karyawan, dengan demikian setiap karyawan dituntut untuk bisa menyikapi secara optimal melalui kemampuan berinteraksi dengan atasan, dengan rekan kerja dan dengan konsumen/mitra kerja dalam mencapai kepuasan di tempat kerja dan kepuasan di keluarga. Atas dasar hal tersebut apakah CWX memediasi hubungan antara variabel *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi yang diharapkan akan dicapai kepuasan kerja dan kepuasan keluarga.

Karyawan yang bekerja di lembaga yang langsung berhadapan dengan konsumen, seperti Rumah Sakit, khususnya paramedis sebagai karyawan yang setiap saat berhadapan dengan pasien, dituntut mampu bekerja secara cepat, tepat dan ramah. Bagaimana Paramedis yang menikah apalagi yang juga mempunyai pasangan hidup yang juga sebagai karyawan, tentu diperlukan kemampuan dan kerja sama antar rekan kerja secara resiprokal untuk mencapai keberhasilan di tempat kerja tetapi juga mampu memberikan perhatian yang cukup pada keluarga.

C. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh *Intergroup Knowledge* dan *Sharing Informasi* pada CWX

Penelitian Goldberg (1981) seperti Borkenau dan Ostendorf (1988) menyatakan bahwa antara *intergroup knowledge* dan berbagi informasi mempunyai pengaruh yang kuat terjadinya hubungan resiprokal antar rekan kerja. Hasil penelitian menyatakan bahwa tidak ada perbedaan dalam saling memberikan dukungan antar rekan berkulit putih (USA) dengan yang berkulit hitam (*African*). Saling memberikan dukungan antar anggota organisasi di USA tinggi jika anggota organisasi mempunyai pengetahuan dan ada kemauan untuk berbagi informasi biarpun mempunyai etnik yang heterogen.

Make (1994), Cray (1987), DeNisi *et al.* (1983), Blau (1977) lamanya saling berinteraksi dan intensitas berkolaborasi berpengaruh positif signifikan terhadap kesediaan untuk saling memberikan dukungan rekan di tempat kerja dan berpengaruh pada tingginya kinerja individu dan kinerja kelompok. DeNisi, Randolph dan Blencoe (1983) menambahkan bahwa bahwa semakin

tinggi pengetahuan yang dimiliki oleh rekan berpengaruh positif terhadap kesediaan untuk saling memberikan dukungan antar rekan kerja dan berdampak positif terhadap kepuasan kerja baik secara pribadi maupun kelompok.

Temuan tersebut sesuai dengan Kloppel (2006), yang menyatakan bahwa kerelaan untuk saling memberikan dukungan antar rekan jika dipengaruhi oleh *mood* dan motivasi, apalagi didukung adanya informasi yang positif antar rekan yang bisa dipercaya. Namun sebaliknya, jika informasi yang diterima negatif, akan menambah beban kerja. Penelitian kualitatif Wahyuni (2009) menjelaskan bahwa, kesediaan karyawan untuk saling memberikan dukungan di tempat kerja, mereka memberikan argumentasi bahwa kesediaan untuk saling memberikan dukungan disebabkan oleh adanya harapan meningkatkan kapabilitas (*intergroup knowledge*) dan adanya saling berbagi informasi (*sharing informasi*) baik secara *psychologis* maupun *non psychologis* yang didukung oleh lingkungan kerja dan lamanya mereka saling berinteraksi.

Temuan tersebut juga didukung oleh Rahab (2010) melalui kajian literature, diperoleh simpulan bahwa kesediaan untuk saling berbagi pengetahuan dan pengalaman antar karyawan berpengaruh terhadap peningkatan kapabilitas organisasi. Lebih lanjut dinyatakan bahwa berbagi informasi antar rekan hanya dapat dilakukan jika setiap anggota memiliki kesempatan yang luas dalam penyampaian ide/pendapat, kritikan, dan komentarnya terhadap anggota yang lain. Kesemuanya itu untuk memberikan kesempatan kepada anggotanya dalam menyelesaikan kesulitan yang dihadapi dalam pekerjaannya.

Kerelaan untuk saling memberikan dukungan di tempat kerja atau disebut sebagai hubungan resiprokal antar mitra kerja, merupakan kemampuan berinteraksi atau potensi unik yang dimiliki oleh karyawan, untuk mampu menerima dan menanggapi interaksi dengan pihak manajemen maupun dengan rekan kerja, dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Robbin, 2007; Inman, 2001; Hackman dan Oldham, 1976); dan Locke, 1976). Konteks CWX juga mengacu pada *social support theory* yang digunakan sebagai dasar memahami peran CWX dalam organisasi.

Transaksi interpersonal merupakan hubungan resiprokal semakin dibutuhkan oleh karyawan, karena pada dasarnya bahwa manusia secara individu memiliki tiga kebutuhan pokok. Pertama, manusia ingin menjadi bagian dari sebuah kelompok (masyarakat/organisasi) dan ingin mengetahui perannya dalam kelompok tersebut. Ke dua, manusia ingin tampak

berpengaruh dalam sebuah kelompok dan tidak ingin tampak bergantung pada kelompoknya meski pada saat yang sama ingin tetap menjadi bagian dari kelompok. Ke tiga, secara individu manusia ingin bisa diterima dan intim dengan anggota kelompok yang lain dalam organisasi. Hal ini disadari bahwa kebutuhan tersebut hanya bisa dipenuhi jika ada keterlibatan orang lain yang sifat penerimaannya bukan sekedar untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia (Shein dalam Sobirin, 2009).

Manusia berusaha secara maksimal memenuhi ketiga kebutuhan tersebut. Namun manusia juga sadar bahwa kebutuhan tersebut hanya bisa dipenuhi jika melibatkan orang lain, maka salah satu cara yang ditempuh adalah dengan melibatkan diri di tempat kerja, karena tempat kerja bukan sekedar tempat untuk mencari nafkah, tetapi juga berpotensi untuk memenuhi sebagian atau seluruh kebutuhan dasar.

Kesadaran diri untuk saling terlibat dalam pencapaian kemampuan diri karyawan dalam berkomunikasi secara interpersonal, bermanfaat untuk berinteraksi dengan pihak manajemen maupun dengan rekan sekerja. *Social exchange theory*, menjelaskan bahwa perkembangan teknologi komunikasi yang saat ini ternyata komunikasi antar rekan sekerja semakin dibutuhkan, dan melalui berkomunikasi secara *face to face* mempunyai peranan efektif dalam meminimalkan konflik. Bahkan tugas yang kompleks, akan mampu dilaksanakan, jika ada koordinasi atau komunikasi dalam menyelesaikan tugas, karena komunikasi berpengaruh positif dan semangat kerja (Drussell dan Drussell, 2012).

Hubungan resiprokal akan tercapai jika terjadi kesesuaian (*fit*) antara kondisi personal karyawan dan kondisi kerja, sehingga karyawan akan mampu memberikan kontribusi optimal dalam jangka panjang untuk mencapai kinerja. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Wahyuni (2012, 2009); Bacharach *et al.* (2005); Schaubroeck dan Lam (2002), Ibarra (1997), Thomas (1993), Fried dan Tieg (1993), Baum, (1991), Kirmeyer (1987), Love (1981), Cob (1980), O'Reilly III (1977), Blau (1977), Thomas, Balk (1969) menyatakan bahwa *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi berpengaruh positif signifikan pada CWX. Sehubungan dengan hal tersebut, diajukan hipotesis, sebagai berikut:

Hipotesis 1 : *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi berpengaruh positif dan pada CWX

2. Pengaruh *Intergroup Knowledge* dan *Sharing* Informasi pada Kepuasan Kerja

Penelitian tentang *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi pada kepuasan kerja yang telah dilakukan oleh Bruning dan Seers (2004), Miller (2005) Lepine dan Dyne (2001), Huselid (1995) menyatakan bahwa *knowledge/cognitive ability* berpengaruh positif signifikan terhadap kemauan rekan untuk membantu, bersedia saling bekerjasama/*altruism*, dan perilaku mudah tanggap. Serta kerelaan untuk saling memberikan dukungan antar rekan kerja berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan berdampak pada komitmen dan kinerja.

Demikian halnya penelitian yang telah dilakukan oleh Holzbach (1978), Cobb (1976, 1980), Wahyuni (2009) menyatakan bahwa kesediaan untuk saling memberikan dukungan disebabkan oleh adanya harapan meningkatkan kapabilitas (*intergroup knowledge*) dan adanya saling berbagi informasi (*sharing* informasi). Lebih lanjut Wahyuni (2010) menyatakan bahwa dukungan organisasi tidak secara penuh berpengaruh terhadap *well-being*, hanya dukungan rekan yang mempunyai positif signifikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa dukungan rekan tinggi, jika antar anggota organisasi mempunyai pengetahuan di bidangnya dan ada kemauan berbagi informasi, biarpun mempunyai etnik yang heterogen, serta berdampak positif pada *well-being* (kepuasan kerja dan kepuasan keluarga).

Penelitian Lilius (2006), Kim (2003), Mc.Cormick (2001), Bacharach *et al.* (2000), Podsakoff *et al.* (2000), Ibarra (1997), Thomas (1993), Fried dan Tieg (1993). Jackson dan William (1985), Harkins dan Jackson (1985), DeNisi *et al.* (1983), Latane (1981) menyatakan bahwa dukungan rekan memberikan kebermaknaan bagi kedua belah pihak. Bahkan dukungan rekan memediasi dalam keberhasilan karier keduanya, mengurangi beban kerja dan menjaga kesehatan karyawan. Temuan berikutnya menyatakan bahwa manfaat yang diperoleh yaitu, dengan adanya dukungan rekan kerja selain meningkatkan kinerja individu juga berdampak pada peningkatan kinerja kelompok atau organisasi. Atas dasar hasil penelitian yang ada, selanjutnya bisa diajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 2 : *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja

3. Pengaruh *Intergroup Knowledge* dan *Sharing* Informasi pada Kepuasan Keluarga

Penelitian telah Bruning dan Seers (2004), Miller (2005) Lepine dan Dyne (2001), Huselid (1995) menyatakan bahwa *knowledge/cognitive ability*

berpengaruh positif signifikan terhadap kemauan rekan untuk membantu, bersedia saling bekerja sama /*altruism*, dan perilaku mudah tanggap. Demikian halnya penelitian yang telah dilakukan oleh Holzbach (1978), Cobb (1976, 1980), menyatakan bahwa kesediaan untuk saling memberikan dukungan disebabkan oleh adanya harapan meningkatkan kapabilitas (*intergroup knowledge*) dan adanya saling berbagi informasi (*sharing* informasi), biarpun mempunyai etnik yang heterogen, berpengaruh positif pada kepuasan kerja dan kepuasan keluarga.

Penelitian Lilius (2006), Kim (2003), Mc.Cormick (2001), Bacharach *et al.* (2000), Podsakoff *et al.* (2000), Ibarra (1997), Thomas (1993), Fried dan Tieg (1993). Jackson dan William (1985), Harkins dan Jackson (1985), DeNisi *et al.* (1983), Latane (1981) menyatakan bahwa CWX memberikan makna bagi kedua belah pihak, bahkan memediasi keberhasilan karier keduanya, mengurangi beban kerja dan menjaga kesehatan karyawan dan berpengaruh pada kepuasan keluarga. Atas dasar hasil penelitian yang ada, selanjutnya bisa diajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 3 : *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi berpengaruh positif pada kepuasan keluarga

4. CWX sebagai Pemediasi *Intergroup knowledge* dan *sharing* Informasi pada Kepuasan Kerja

Dukungan rekan mengacu pada *social exchange theory* menurut (Blau, Molm dan Cook, dalam Klein *et al.*, 2004) menyebutkan bahwa individu membina hubungan dengan orang lain untuk memenuhi kepentingan dirinya, dengan memanfaatkan keuntungan dan meminimalkan pengorbanan atas hubungan sosial yang ada. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Latane (1981), Wills (1981) yang menyatakan bahwa kerja sama dalam kelompok didasari oleh kondisi sosial, karena adanya dukungan antar individu dan mempunyai muatan yang sangat kompleks (misal, bergabung dalam kelompok untuk memperoleh status).

Demikian halnya penelitian Keup (2004), Sherony dan Green (2002), Graen dan Uhl-Bien (1995), Jacob (1970), Kram dan Isabella (1985), Glesspen (1997), Mc. Evoy dan Buller (1987); menyatakan bahwa semakin tinggi *relationship* antar rekan berpengaruh terhadap tingginya dukungan antar rekan kerja, baik secara *psychologis* maupun *non psychologis* dan juga berpengaruh pada pengembangan karier. Temuan tersebut didukung oleh Wahyuni (2009) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *intergroup knowledge* dan *information sharing* sebagai antededen dukungan rekan. Serta

dinyatakan bahwa dukungan rekan kerja dapat bertahan lama, jika ada kerelaan untuk saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan, maupun yang bisa selalu memberikan/menggantikan jika ada kepentingan mendadak, bisa memberikan motivasi, bahkan bisa membantu dalam menyelesaikan kesulitan kerja.

Penelitian Wahyuni (2009), Greenhaus dan Parasuraman (1992), Higgin dan Duxbury (1992), Wahyuni (2010) lebih memperluas cakupan dukungan, yaitu variabel dukungan organisasi (dukungan yang berasal dari atasan langsung, dari rekan sejawat, dan dari bawahan). Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan yang berasal dari rekan sejawat/*peer support* mempunyai pengaruh paling signifikan terhadap *well-being* (kepuasan kerja dan kepuasan keluarga), namun variabel dukungan organisasi tidak secara penuh memediasi *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi dengan *well-being*, hanya dukungan rekan yang memediasi.

Pendapat tersebut sejalan dengan (Greenhaus dan Parasuraman, 1992; Higgin dan Duxbury, 1992; Cobb, 1980, 1976), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai karakteristik yang berbeda dengan kepuasan keluarga. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh lima aspek utama yaitu pekerjaan itu sendiri, kompensasi dan penghargaan (*reward*), peluang untuk dipromosikan, hubungan dengan atasan, dan CWX. Dengan kata lain bahwa kepuasan kerja merupakan upaya individu lebih mengarah pada tujuan organisasi. Sedangkan kepuasan keluarga lebih menekankan pada dukungan yang berada dari suami/istri, anak, dan anggota keluarga yang semua ini tidak terlibat langsung dengan pekerjaan. Pencapaian tujuan individu karyawan lebih mengarah pada kepuasan keluarga.

Secara natural, manusia sadar bahwa kebutuhan untuk memperoleh dukungan hanya bisa dipenuhi, jika dengan melibatkan diri di tempat kerja, karena tempat kerja bukan sekedar tempat untuk mencari nafkah tetapi juga memiliki potensi untuk memenuhi sebagian atau seluruh kebutuhan dasar. Yaitu kesadaran untuk saling melibatkan diri dalam kelompok kerja akan terjadi transaksi interpersonal atau dikenal dengan hubungan resiprokal (CWX), dan setiap orang akan terasa kebermaknaannya. Setiap orang aktif untuk saling rela memberikan dukungan, jadi tidak menunggu. Jika dukungan rekan bersifat pasif, artinya lebih banyak mengharapkan memperoleh dukungan dari pada memberikan dukungan, hasilnya tentu kurang optimal. Hubungan resiprokal antar mitra kerja merupakan kemampuan berinteraksi atau potensi unik yang dimiliki oleh karyawan, untuk mampu menerima dan menanggapi interaksi dengan pihak manajemen maupun dengan rekan kerja,

dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Robbin, 2007; Inman, 2001; Hackman dan Oldham, 1976); dan Locke, 1976).

Nilai hubungan resiprokal atau CWX, semakin dibutuhkan oleh karyawan, karena pada dasarnya manusia secara individu memiliki tiga kebutuhan pokok. Pertama, manusia ingin menjadi bagian dari sebuah kelompok (masyarakat/organisasi) dan ingin mengetahui perannya dalam kelompok tersebut. Ke dua, manusia ingin tampak berpengaruh dalam sebuah kelompok dan tidak ingin tampak bergantung pada kelompoknya meski pada saat yang sama ingin tetap menjadi bagian dari kelompok. Ke tiga, secara individu manusia ingin bisa diterima dan intim dengan anggota kelompok yang lain dalam organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa CWX yang paling berpengaruh terhadap pencapaian kepuasan kerja (Shein dalam Sobirin, 2009).

Kesadaran diri untuk saling terlibat dalam pencapaian kemampuan diri karyawan dalam berkomunikasi secara interpersonal (CWX), sangat bermanfaat dalam upaya berinteraksi dengan pihak manajemen maupun dengan rekan sekerja. Kemampuan ini diharapkan bisa memenuhi harapan karyawan yaitu tercapainya kepuasan kerja dan kepuasan keluarga. Walaupun telah terjadi perkembangan teknologi komunikasi yang ada saat ini, ternyata komunikasi antar rekan sekerja semakin dibutuhkan, melalui komunikasi secara *face to face* mempunyai peranan yang paling efektif dalam meminimalkan konflik. Bahkan dinyatakan bahwa tugas yang kompleks, akan mampu untuk dilaksanakan, jika ada koordinasi atau komunikasi dalam menyelesaikan tugas, dengan mengedepankan komunikasi berpengaruh positif pada semangat kerja (Drussell dan Drussell, 2012). Namun perlu dipahami bahwa hubungan resiprokal (CWX), akan tercapai jika terjadi kesesuaian (*fit*) antara kondisi personal karyawan dan kondisi kerja, sehingga karyawan akan mampu memberikan kontribusi optimal dalam jangka panjang untuk mencapai kinerja.

Kondisi tersebut terjadi karena, sebagian besar penelitian mengukur kepuasan kerja hanya dari sisi jenis pekerjaan secara fisik, jarang yang mempertimbangkan peran hubungan resiprokal dengan rekan sekerja dengan mempertimbangkan karakter individu. Padahal diketahui bahwa karakteristik personal menyebabkan hubungan dengan orang lain menjadi lebih menyenangkan (*fruitful*). Kemampuan interpersonal seseorang berpengaruh pada kemampuannya mengombinasikan antara pekerjaan dan bersosialisasi dengan rekan kerja, dengan atasan dalam mencapai kepuasan kerja.

Penelitian Rahab (2010); DeNisi, Randolph dan Blencoe (1983) menyatakan bahwa semakin tinggi pengetahuan yang dimiliki oleh rekan berpengaruh positif terhadap kesediaan untuk saling memberikan dukungan antar rekan kerja dan berdampak positif terhadap kepuasan kerja baik secara pribadi maupun kelompok. Demikian halnya temuan penelitian Wahyuni (2012) menyatakan bahwa variabel *intergroup knowledge* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Lebih lanjut pendapat tersebut sejalan dengan (Greenhaus dan Parasuraman, 1992; Higgin dan Duxbury, 1992; Cobb, 1980, 1976), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kualitas hubungan resiprokal (CWX). Sedangkan Olson dalam Inman (2001); Inman (2001); Schutz dalam Inman (2001), menyatakan bahwa CWX sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penjelasan tersebut sehingga bisa dihipotesiskan bahwa CWX mediasi pengaruh *intergroup knowledge* terhadap kepuasan kerja.

CWX menurut Drussell dan Drussell (2012), dipengaruhi oleh adanya kesadaran diri untuk saling terlibat dalam pencapaian kemampuan diri karyawan untuk berkomunikasi secara interpersonal. Kemampuan tersebut sangat bermanfaat dalam upaya berinteraksi dengan pihak manajemen maupun dengan rekan sekerja. Perkembangan teknologi komunikasi saat ini membuat komunikasi antar rekan sekerja semakin dibutuhkan, melalui berkomunikasi secara *face to face* mempunyai peranan yang paling efektif dalam meminimalkan konflik, bahkan tugas kompleks. Demikian halnya temuan Wahyuni (2010) menyatakan bahwa variabel *sharing* informasi berpengaruh pada dukungan rekan, serta berpengaruh pada *well-being* (kepuasan kerja dan pada kepuasan keluarga). Berdasarkan penjelasan tersebut, sehingga dapat dihipotesiskan bahwa CWX memediasi pengaruh *sharing* informasi pada kepuasan keluarga.

Hubungan resiprokal atau CWX akan tercapai jika terjadi kesesuaian (*fit*) antara kondisi personal karyawan dan kondisi kerja, sehingga karyawan akan mampu memberikan kontribusi optimal dalam jangka panjang untuk mencapai kinerja. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Wahyuni (2012, 2009); Bacharach *et al.* (2005); Schaubroeck dan Lam (2002), Ibarra (1997), Thomas (1993), Fried dan Tiegs (1993), Baum, (1991), Kirmeyer (1987), Love (1981), Cob (1980), O'Reilly III (1977), Blau (1977), Thomas, Balk (1969). Dengan demikian diharapkan ketika terjadi CWX dipengaruhi oleh *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi akan memunculkan hubungan resiprokal, saling memberikan dukungan, sehingga diharapkan mampu menjelaskan kepuasan kerja dan kepuasan keluarga.

Berdasarkan teori dan penelitian yang ada, dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 4 : CWX sebagai pemediasi *intergroup knowledge* dan *sharing informasi* pada kepuasan kerja

5. CWX sebagai Pemediasi *intergroup knowledge* dan *sharing informasi* pada Kepuasan Keluarga

Penelitian yang dilakukan oleh Rahab (2010); DeNisi, Randolph dan Blencoe (1983) menyatakan bahwa semakin tinggi pengetahuan yang dimiliki oleh rekan berpengaruh positif terhadap kesediaan untuk saling memberikan dukungan antar rekan kerja dan berdampak positif pada kepuasan kerja baik secara pribadi maupun kelompok. Demikian halnya temuan penelitian Wahyuni (2012) menyatakan bahwa variabel *intergroup knowledge* berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Greenhaus dan Parasuraman (1992); Higgin dan Duxbury (1992), Cobb, 1980 (1976) bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kualitas hubungan resiprokal (CWX). Sedangkan Olson dalam Inman (2001); Inman (2001); Schutz dalam Inman (2001), menyatakan bahwa CWX sangat berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Drussell dan Drussell (2012), adanya perkembangan teknologi komunikasi yang ada saat ini ternyata komunikasi antar rekan sekerja semakin dibutuhkan, namun berkomunikasi secara *face to face* mempunyai peranan yang paling efektif dalam meminimalkan konflik. Bahkan dinyatakan bahwa tugas yang kompleks, akan mampu untuk dilaksanakan, jika ada koordinasi atau komunikasi dalam menyelesaikan tugas, dengan mengedepankan komunikasi berpengaruh positif pada semangat kerja. Demikian halnya temuan Wahyuni (2010) menyatakan bahwa variabel *sharing informasi* berpengaruh pada dukungan rekan, serta berpengaruh pada *well-being* (kepuasan kerja dan pada kepuasan keluarga).

Hubungan resiprokal atau CWX akan tercapai jika terjadi kesesuaian (*fit*) antara kondisi personal karyawan dan kondisi kerja, sehingga karyawan akan mampu memberikan kontribusi optimal dalam jangka panjang untuk mencapai kinerja. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Wahyuni (2012, 2009); Bacharach *et al.* (2005); Schaubroeck dan Lam (2002), Ibarra (1997), Thomas (1993), Fried dan Tiegs (1993), Baum, (1991), Kirmeyer (1987), Love (1981), Cob (1980), O'Reilly III (1977), Blau (1977), Thomas, Balk (1969) pada karyawan swasta dari berbagai organisasi yang keanggotaannya heterogen, menyatakan bahwa *intergroup knowledge* dan *sharing informasi* berpengaruh positif signifikan pada CWX. Penelitian

tentang *intergroup knowlegde* dan *sharing* informasi pada kepuasan kerja dan kepuasan keluarga, sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Bruning dan Seers (2004), Miller (2005) Lepine dan Dyne (2001), Huselid (1995). Dengan demikian diharapkan ketika terjadi CWX dipengaruhi oleh *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi akan memunculkan hubungan resiprokal, saling memberikan dukungan, sehingga diharapkan mampu menjelaskan kepuasan kerja dan kepuasan keluarga. Berdasarkan teori dan penelitian yang ada, dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 5 : CWX sebagai pemediasi *intergroup knowledge* dan *sharing informasi* pada kepuasan keluarga

6. Pengaruh Kepuasan Kerja pada Kepuasan Keluarga

Pandangan tradisional menghubungkan perempuan dengan peran yang memiliki banyak kewajiban daripada hak. Seorang istri berkewajiban melayani suami serta mengatur rumah tangganya. Ketika ia menjadi ibu, kewajibannya ditambah dengan merawat dan membesarkan anak-anak (Barnett & Baruch, 1985). Ketika ia bekerja untuk mencukupi kebutuhan keluarga, kewajiban-kewajiban tadi masih tetap ditanggungnya. Idealnya ketika istri memiliki kariernya sendiri, suami mengerjakan lebih banyak pekerjaan rumah dan perawatan anak (Higgins & Duxbury, 1992).

Lebih lanjut dinyatakan bahwa bagi pasangan suami istri yang bekerja sekarang mulai tampak bahwa suami dari perempuan yang bekerja melakukan lebih banyak pekerjaan rumah tangga dibandingkan dengan suami yang istrinya tidak bekerja, perbedaan ini relatif kecil, dan menemukan bahwa suami dan istri bekerja rata-rata berkontribusi pada pekerjaan inti dan berpengaruh pada kemampuan memenuhi kebutuhan rumah tangga. Fenomena ini juga tampak pada rumah tangga dimana istri menghasilkan uang lebih besar daripada suami.

Fakta-fakta di atas menunjukkan bahwa peran pria maupun perempuan memiliki peran kerja dan peran keluarga yang saling mendukung. Perempuan tidak memiliki kontrol yang sama dengan laki-laki terhadap distribusi waktu mereka, karena waktu mereka habiskan untuk memuaskan pengharapan kerja dan pengharapan keluarga secara psikologis masing-masing dihitung dalam satu domain, biarpun bisa disimpulkan bahwa istri yang bekerja pada dasarnya melakukan dua pekerjaan *full time*, di tempat kerja dan di rumah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *stressors* hanya *work-family conflict* yang berpengaruh signifikan terhadap *job* dan *family satisfaction* (Wahyuni, 2008).

Hasil penelitian tersebut mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan (Anthony *et al.*, 1999) yang menyatakan bahwa dengan menggunakan sistem penilaian karyawan yang mendasarkan pada kinerja atau yang disebut dengan Performance and Review and Development System (PPRDS). Sistem ini mampu berpengaruh pada berbagai hal utamanya mampu merubah *mindset*/pola pikir karyawan dari berorientasi pada kinerja individu menuju kinerja kelompok. Berdasarkan teori dan penelitian yang ada, dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 6 : kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan pada kepuasan keluarga

D. Metode Penelitian

1. Desain Penelitian

Desain penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis pengaruh *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi pada kepuasan kerja dan kepuasan keluarga yang dimediasi oleh hubungan resiprokal antar rekan dan mitra kerja (CWX). Pendekatan yang dipergunakan yaitu survei.

2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Paramedis yang berstatus menikah dan mempunyai pasangan hidup yang juga berstatus sebagai pada karyawan, dengan pertimbangan mempunyai tuntutan kerja dan beban tugas serta tanggung jawab yang berat. Penelitian dilakukan pada RS Swasta Tipe B di Kota Yogyakarta. Secara rinci populasi dalam penelitian ini terlihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Jumlah Populasi Menurut Bagian dan Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan	Kebidanan	Keperawatan	Farmasi	Umum	Gizi	Fisiologi	Total
SLTP	-	-	-	20	20	-	40
SLTA	52	36	28	68	96	36	316
Diploma	88	216	104	116	116	112	752
Stata Satu	8	92	72	20	80	71	343
Strata Dua	-	-	48	24	32	-	104
Jumlah	148	344	252	248	344	219	1555

a. Sampel

Jumlah sampel mengacu pendapat Isaac dan Michael dalam sugiyono (2009) dengan tingkat kesalahan kurang dari 5%, jika populasi

sejumlah sekitar 1555 sesuai tabel penentuan jumlah sampel diperoleh sampel sekurang-kurangnya sebanyak 388. Untuk itu peneliti mencoba untuk memenuhi kuota tersebut, dari jumlah kuesioner 388, yang bisa dianalisis sebanyak 376 kuesioner atau mempunyai *respon rate* 96,91%.

b. Teknik Pengambilan Sampel

Mengingat kondisi populasi mempunyai karakteristik yang berbeda di setiap satuan kerja dan berstrata pendidikan, untuk itu teknik pengambilan sampel dengan cara melalui tahapan sebagai berikut:

- Tahap pertama

Mencari data tentang jumlah Paramedis yang berstatus menikah dengan pasangan hidup yang juga sebagai karyawan. Pada tahap ini data yang tersedia di masing-masing RS swasta di DIY telah terpilah di masing-masing satuan kerja. Jumlah Paramedis yang berstatus menikah dengan pasangan (suami atau istri yang juga berstatus karyawan) ada sejumlah 1555 Paramedis, di setiap satuan kerja diambil secara *proporsional*, yaitu masing-masing bagian sebanyak 20%, sehingga setiap bagian terwakili.

- Tahap ke dua

Jumlah Paramedis yang ada di masing-masing RS swasta Tipe B di DIY telah terbagi dalam satuan kerja, selanjutnya dihitung secara *proporsional*, yaitu total populasi di masing-masing satuan kerja

- Tahap ke tiga

Sehubungan sampel mempunyai strata pendidikan yang berjenjang, untuk itu setelah diketahui jumlah sampel pada masing-masing bagian atau satuan kerja, kemudian ditentukan besarnya sampel dengan cara *stratified*.

- Tahap ke empat

Setelah diketahui jumlah sampel di masing-masing bagian dan di masing-masing tingkat pendidikan, selanjutnya peneliti secara *non random* dengan cara *convinien sampling* yaitu menemui atau memberikan kuesioner pada Paramedis di satuan kerja masing-masing dengan tingkat pendidikan yang sesuai dengan sampel yang dibutuhkan, selanjutnya diambil sesuai dengan jumlah yang ditentukan dengan pertimbangan kemudahan.

c. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

- Data Primer

Data primer yang dipergunakan dalam penelitian ini berupa data tentang variabel *intergroup knowledge*, variabel *sharing* informasi,

variabel CWX (yang terdiri dari indikator ketekunan, indikator fleksibilitas, indikator komunikasi dan indikator kerja sama), variabel kepuasan kerja dan variabel kepuasan keluarga, yang diperoleh dengan menggunakan kuesioner, yang kemudian dilakukan skoring atas jawaban kuesioner menjadi data untuk diolah dengan alat uji statistik.

- Data sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini berupa jumlah Paramedis di masing-masing Rumah Sakit Swasta di DIY yang berstatus menikah dengan pasangan yang juga bekerja, yang berada di masing-masing satuan kerja, dan tingkat pendidikan bagi Paramedis, yang diperoleh dari RS swasta di DIY tahun 2014. Juga berupa literature-literatur pendukung yang berupa penelitian-penelitian sebelumnya.

d. Teknik Pengumpulan Data

- Teknik pengumpulan data primer dikerjakan dengan cara memberikan daftar kuesioner yang telah disiapkan kepada responden terpilih yaitu Paramedis pada RS swasta Tipe B di DIY dengan status menikah berdasarkan satuan kerja dan tingkat pendidikan.
- Teknik pengumpulan data sekunder dilakukan dengan cara meminta data ke RS tempat penelitian tentang jumlah Paramedis dengan status menikah dengan pasangan hidup yang juga sebagai karyawan di masing-masing bagian. Data sekunder juga diperoleh dengan mencari literatur yang berupa jurnal-jurnal yang relevan.

3. Definisi Operasional Dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional variabel independen *intergroup knowledge dan sharing* informasi, variabel dependen Kepuasan kerja atau *job satisfaction* dan Kepuasan keluarga atau *family satisfaction*, serta variabel mediasi berupa CWX atau hubungan resiprokal antar rekan dan mitra kerja.

a. Variabel Independen

Variabel independen dalam penelitian ini ada dua variabel bebas berupa *Intergroup knowledge dan Sharing informasi* yang dikembangkan oleh Bacharach *et al.* (2005), Hain (2005). Yaitu:

- *Intergroup knowledge* yaitu kesediaan untuk saling berbagi pengetahuan dan pengalaman antar karyawan. Berupa data tentang transfer ilmu, peningkatan perilaku. Untuk mengukur variabel

intergroup knowledge dipergunakan butir pertanyaan yang dikembangkan oleh Bacharach *et al.* (2005), Hain (2005).

- **Sharing informasi** yaitu lamanya saling berinteraksi dan intensitas berkolaborasi. Berupa peningkatan keterampilan, dan peningkatan pengetahuan. Untuk mengukur variabel *sharing* informasi dipergunakan butir pertanyaan yang dikembangkan oleh Bacharach *et al.* (2005).

b. Varabel dependen atau variabel terikat

Di dalam penelitian ini variabel terikat yang digunakan berupa variabel:

- **Kepuasan kerja atau *job satisfaction***, mengacu pada penelitian Higgins dan Duxbury (1992), Inman (2001), bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu komponen yang digunakan untuk mengukur kualitas kehidupan kerja. Kepuasan di tempat kerja dihitung berdasarkan pada indikator pekerjaan, gaji, karier, supervisor, CWX.
- **Kepuasan keluarga atau *family satisfaction*** merupakan salah satu komponen yang digunakan untuk mengukur kualitas kehidupan keluarga, untuk mengukur kepuasan keluarga menggunakan dasar pengukuran oleh Greenhaus *et al.* dalam Dyson (2006).
- **Kepuasan kerja atau *job satisfaction***, mengacu pada penelitian Higgins dan Duxbury (1992), Inman (2001), bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu komponen yang digunakan untuk mengukur kualitas kehidupan kerja. Kepuasan di tempat kerja dihitung berdasarkan pada indikator pekerjaan, gaji, karier, supervisor, CWX.
- **Kepuasan keluarga atau *family satisfaction*** merupakan salah satu komponen yang digunakan untuk mengukur kualitas kehidupan keluarga, untuk mengukur kepuasan keluarga menggunakan dasar pengukuran oleh Greenhaus *et al.* dalam Dyson (2006).

4. Variabel Mediasi

Variabel mediasi adalah variabel yang secara teoretis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung, atau sebagai variabel penyela. Dalam penelitian ini CWX atau hubungan resiprokal antar rekan dan mitra kerja merupakan variabel mediasi.

5. Pengukuran Variabel

Pengukuran pada masing-masing variabel dengan menggunakan pernyataan yang diskor dengan skala respon 5 (lima) point yaitu mulai skor 1

untuk jawaban Sangat Tidak Puas (STP) atau Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan Sangat Puas (SP) atau Sangat Setuju (SS) dengan skor 5.

-
- **Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas**

1) Uji Validitas

Uji validitas untuk menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi alat ukurnya. Hasil penelitian ini memperoleh nilai dari setiap item lebih besar dari 0,5. Jadi setiap butir instrumen dikatakan *valid*.

2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dipakai untuk mengetahui konsistensi instrumen suatu alat ukur (Hair *et al.* 1998). *Role of thumb* yang dipakai adalah *item to total correlation* masing-masing butir harus lebih besar dari 0,05 atau 5% dengan *cronbach'alpha* harus lebih besar dari 0,70. Hal ini memberikan makna bahwa konsistensi instrumen suatu alat ukur adalah reliabel.

- **Teknik Analisis Data**

Hipotesis dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan *Hierarchical Multiple Regression* melalui 3 (tiga) tahap. Menurut Baron dan Kenny (1986) pada pengujian hipotesis tentang variabel mediasi, jika penambahan variabel bebas berupa variabel mediasi diperoleh hasil signifikan, dan penambahan variabel bebas terhadap variabel terikat hasilnya menguat, dilakukan melalui tiga persamaan.

E. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Deskripsi Karakteristik Responden

Deskripsi karakteristik responden mendasarkan pada jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, pekerjaan suami/istri, jumlah anak, serta jumlah anak balita yang masih ditanggung. Deskripsi responden berdasarkan pada jenis kelamin bertujuan untuk mengetahui jumlah dan persentase Paramedis yang bekerja di Rumah Sakit Swasta di DIY yang berjenis kelamin laki-laki dan perempuan. Secara rinci terlihat pada Tabel 4.1. Tentang karakteristik responden:

Tabel 4.1. Karakteristik Responden

Diskripsi	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Pria	135	34,79
Wanita	253	65,21

Diskripsi	Jumlah	Persentase (%)
Usia		
20 - 30	157	46,00
31 – 40	121	31,18
41 – 50	71	18,30
>50	39	10,06
Pendidikan		
SLTP SLTA	9	02,32
Diploma Stata1 Strata 2	78	20,10
	188	48,45
	87	20,10
	2	2,420
Pengalaman Kerja		
<5tahun	88	22.68
5 – 10 tahun	127	32.73
11 – 15 tahun	77	19.85
>15 tahun	96	24.74
Status Pasangan (Suami/Istri)		
<i>Part time</i>	199	51,29
<i>Full time</i>	189	42,71
Tidak punya anak	26	06,70
Punya anak satu	210	54,12
Punya anak > 1Anak	152	39,18

Sumber: Data primer yang diolah 2014

Tabel 4.1 bisa diberikan gambaran umum tentang Paramedis di lingkungan RS di DIY, yaitu sebagian besar (65,21%) Paramedis berjenis kelamin wanita, berusia 20 tahun sampai dengan 30 tahun, telah menyelesaikan pendidikan diploma, dan sebagian besar telah mempunyai masa kerja selama 5 tahun sampai dengan 10 tahun, status menikah dengan pasangan yang bekerja secara *part time*, serta sebagian besar mempunyai seorang anak.

Kondisi ini menunjukkan bahwa Paramedis di RS swasta di DIY sebagian besar mempunyai waktu yang cukup untuk meningkatkan pengetahuan dan saling sharing informasi, serta saling memberikan bantuan atau saling bekerja sama dalam upaya pencapaian tugas yang optimal dengan tetap mampu memberikan layanan pada keluarga. Pendapat ini sejalan dengan penelitian Wahyuni (2009, 2012) bahwa semakin banyak jumlah anak apalagi semakin banyak anak balita di dalam keluarga, semakin tinggi tingkat kesulitan dalam membagi antara tugas di rumah dan di tempat kerja. Dalam penelitian ini dinyatakan bahwa kondisi Paramedis di RS swasta di DIY mempunyai pasangan hidup (suami atau istri), yang sebagian besar masih

mempunyai waktu untuk membantu pekerjaan atau tuntutan keluarga, dikarenakan sebagian besar Paramedis mempunyai seorang anak yang tidak lagi berusia balita, dengan demikian diharapkan jika terjadi tuntutan pekerjaan yang harus lembur, tidak terlalu mengganggu kelancaran pekerjaan, artinya pelayanan kepada pasien tetap bisa dikerjakan (Wahyuni, 2009).

2. Deskripsi jawaban responden

Deskripsi jawaban responden dapat dikelompokkan sesuai dengan variabel yang dibahas dalam penelitian ini, dan disajikan nilai mean dari masing-masing indikator. Nilai means 1,0 sampai dengan 2,60 dikategorikan rendah; sedangkan jika jawaban responden bernilai mean antara 2,61 sampai dengan 3,40 dikategorikan sedang, kemudian nilai mean antara 3,41 sampai dengan 4,20 dikategorikan tinggi; jika nilai mean berada 4,21 sampai dengan 5,0 termasuk kategori sangat tinggi. Hasil analisis deskriptif ini untuk mengetahui jawaban responden terhadap pernyataan dalam kuesioner.

Atas dasar jawaban responden tersebut, menunjukkan bahwa Paramedis pada RS swasta di DIY secara konsisten merasa puas dengan kualitas kehidupan keluarga, yaitu merasa bahagia dengan kemajuan saya kearah tujuan yang dimiliki untuk keluarga, Paramedis senang dengan situasi keluarganya, keseluruhan merasa senang dengan keadaan keluarganya sekarang, dan secara umum Paramedis menyukai kehidupannya saat ini, yang secara konsisten termasuk kriteria tinggi. Namun masih ada sebanyak 36 Paramedis atau 8,51% belum memperoleh kepuasan keluarga karena masih merasakan kurang menyukai dengan kehidupannya saat ini.

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan alat uji statistik untuk memberikan penjelasan atau informasi tentang hasil penelitian, serta untuk menjawab atas hipotesis yang telah diajukan dalam bab sebelumnya. Secara rinci hasil uji statistik dengan menggunakan alat uji regresi linier berganda (*Multiple Regression*), sebagai berikut:

a. Pengaruh *Intergroup Knowledge* dan *Sharing Informasi* pada CWX

Tabel 4.2. Hasil Uji Pengaruh Variabel *Intergroup Knowledge*, *Sharing Informasi* pada CWX

Model 1. Variabel terikat: CWX	Standarized Coefficients Beta	T	Sig.
(Constant)	2,31134	16,5652	7E-47
<i>Intergroup Knowledge</i>	0,00779	2,00630	0,0455
<i>Sharing Informasi</i>	0,34565	10,1771	1E-21
R ²		0,32683	
F		94,9442	3E-34

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Hasil pengujian pada Tabel 4.2 untuk mengetahui pengaruh variabel *intergroup knowledge* pada CWX, dinyatakan bahwa *intergroup knowledge* berpengaruh positif signifikan pada CWX, yaitu $\beta = 0,00779$ $p = 0,0455$. Artinya semakin sering memperoleh transfer ilmu, memperoleh keterampilan dan memperoleh peningkatan pengetahuan (*intergroup knowledge*) dari rekan kerjanya, maka akan semakin meningkatkan hubungan resiprokal antar Perawat (CWX) yaitu semakin meningkatkan keharmonisan dalam tim kerja, semakin mampu berdiskusi dengan rekan kerja tentang cara menangani masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan pada lingkungan RS Swasta Tipe B di DIY, atau sebaliknya.

Hasil uji statistik tentang pengaruh *sharing informasi* pada CWX, menunjukkan bahwa *sharing informasi* mempunyai pengaruh positif signifikan pada CWX, yaitu $\beta = 0,34565$ $p = 1E-21$. Hasil ini menunjukkan semakin sering terjadi *sharing informasi* atau saling berbagi informasi baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun non pekerjaan dalam menyelesaikan tugas dan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi RS swasta Tipe B di DIY, dan merasa semakin saling memberikan dukungan pada rekan kerjanya karena bisa saling memperoleh manfaat akan semakin tinggi hubungan resiprokal antar Perawat dan mitra kerjanya (CWX). Semakin harmonisan dalam tim kerja, semakin mampu berdiskusi dengan rekan kerja tentang cara menangani masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan pada lingkungan RS Swasta Tipe B di DIY, dan sebaliknya.

Hasil pengujian tentang pengaruh variabel *intergroup knowledge* dan *sharing informasi* pada CWX, diperoleh nilai R² sebesar 0,32683,

F= 94,944 (3E-34); hal ini menunjukkan bahwa *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi mampu memberikan kontribusi positif pada komunikasi/hubungan resiprokal (CWX). Artinya jika semakin sering terjadi transfer ilmu, semakin sering terjadi peningkatan keterampilan dan peningkatan pengetahuan (*intergroup knowledge*), dibarengi adanya *sharing* informasi atau saling berbagi informasi baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun non pekerjaan dalam menyelesaikan tugas dan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi di RS, akan semakin tinggi hubungan resiprokal antar Perawat dan mitra kerja (CWX), semakin meningkatkan terjadi keharmonisan dalam tim kerja, semakin mampu berdiskusi dengan rekan kerja tentang cara menangani masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan pada lingkungan RS Swasta Tipe B di DIY, dan sebaliknya.

Hasil uji statistik diperoleh $R^2 = 0,32683$ hal ini menunjukkan bahwa 32,683 persen *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi mampu menjelaskan variasi perubahan CWX dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi berpengaruh positif signifikan pada CWX didukung.

b. Pengaruh *Intergroup Knowledge* dan *Sharing Informasi* pada Kepuasan Kerja

Tabel 4.3. Hasil Uji Pengaruh Variabel *Intergroup Knowledge*, *Sharing Informasi* pada Kepuasan Kerja

Model 2. Variabel terikat: Kepuasan Kerja	Standarized Coefficients Beta	T	Sig.
(Constant)	3,1335	16,9319	1E-48
<i>Intergroup Knowledge</i>	0,16434	1,2512	0,00191
<i>Sharing Informasi</i>	0,28242	6,3227	7E-10
R ²		0,1054	
F		23,795	2E-10

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Hasil pengujian pada Tabel 4.3 untuk mengetahui adanya pengaruh variabel *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi pada kepuasan kerja. Hasil uji statistik diperoleh nilai $\beta = 0,164$ $p = 0,0019$, hal ini

menunjukkan bahwa *intergroup knowledge* mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Artinya semakin Perawat memperoleh transfer ilmu, memperoleh peningkatan perilaku, memperoleh peningkatan keterampilan dan memperoleh peningkatan pengetahuan (*intergroup knowledge*) dari rekan kerjanya, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja yang berupa puas pada kondisi pekerjaan, puas pada gaji yang diterima, puas pada karier yang dicapai saat ini, puas pada supervisor atau pemimpinnya, atau sebaliknya.

Selanjutnya hasil uji statistik tentang pengaruh *sharing* informasi pada kepuasan kerja diperoleh hasil $\beta = 0,2843$, $p = 7E-10$, bahwa variabel *sharing* informasi mempunyai pengaruh positif signifikan pada kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan semakin sering terjadi *sharing* informasi atau saling berbagi informasi baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun non pekerjaan dalam menyelesaikan tugas dan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi di RS, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja yang berupa puas pada kondisi pekerjaan, puas pada gaji yang diterima, puas pada karier yang dicapai saat ini, puas pada supervisor atau pemimpinnya, dan sebaliknya. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai $R^2 = 0,1054$, $F = 23,795$ ($2E-10$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin Perawat memperoleh transfer ilmu dari rekan kerjanya, memperoleh peningkatan perilaku, memperoleh peningkatan keterampilan dan memperoleh peningkatan pengetahuan (*intergroup knowledge*), dibarengi adanya *sharing* informasi atau saling berbagi informasi baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun non pekerjaan dalam menyelesaikan tugas dan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi di RS, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja yang berupa puas pada kondisi pekerjaan, puas pada gaji yang diterima, puas pada karier yang dicapai saat ini, puas pada supervisor atau pemimpinnya, demikian sebaliknya. Hal ini menunjukkan bahwa 10,54 persen *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi mampu menjelaskan variasi perubahan kepuasan kerja dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Dengan demikian **hipotesis yang menyatakan bahwa *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi berpengaruh positif signifikan pada kepuasan kerja didukung.**

c. Pengaruh *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi pada kepuasan keluarga

Untuk menjawab hipotesis yang menyatakan bahwa *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi mempunyai pengaruh positif signifikan pada kepuasan keluarga. Berdasarkan hasil uji statistik diperoleh hasil seperti terlihat pada Tabel 4.4:

Tabel 4.4. Hasil Uji Pengaruh Variabel *Intergroup Knowledge*, *Sharing* Informasi pada Kepuasan Keluarga

Model 2. Variabel terikat: Kepuasan Keluarga	Standarized Coefficients Beta	T	Sig.
(Constant)	3,08930	15,5743	9,26E-43
<i>Intergroup Knowledge</i>	0,20057	0,23221	0,0032
<i>Sharing</i> Informasi	0,03809	0,0888	0,0073
R ²		0,05558	
F		12,388	6,11E-6

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa *intergroup knowledge* mempunyai pengaruh positif signifikan pada kepuasan keluarga, yaitu $\beta = 0,200569$, $p = 0,0032$. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel *intergroup knowledge*, berupa peningkatan perilaku, peningkatan keterampilan dan peningkatan pengetahuan akan meningkatkan kebahagiaan berupa kemajuan kearah tujuan untuk keluarga, senang dengan situasi keluarganya sekarang, dan secara keseluruhan senang dengan keadaan keluarganya sekarang, secara umum menyukai kehidupannya sekarang dan sebaliknya.

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa variabel *sharing* informasi mempunyai pengaruh positif signifikan pada kepuasan keluarga, yaitu $\beta = 0,03809$, $p = 0,0073$. Hal ini menunjukkan semakin sering terjadi *sharing* informasi atau saling berbagi informasi baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun non pekerjaan dalam menyelesaikan tugas dan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi di RS, dan merasa semakin saling memberikan dukungan pada rekan kerjanya, maka akan memperoleh peningkatan kebahagiaan berupa kemajuan ke arah tujuan keluarga, senang dengan situasi keluarganya sekarang, senang dengan keadaan keluarganya sekarang, secara umum menyukai kehidupannya sekarang, dan sebaliknya.

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai $R^2 = 0,05558$, $F = 12,38831$ ($6,11E-06$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin Perawat memperoleh transfer ilmu dari rekan kerjanya, memperoleh peningkatan perilaku, memperoleh peningkatan keterampilan dan memperoleh peningkatan pengetahuan (*intergroup knowledge*), dibarengi adanya *sharing* informasi atau saling berbagi informasi baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun non pekerjaan dalam menyelesaikan tugas dan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi di RS, dan merasa semakin saling memberikan dukungan pada rekan kerjanya karena bisa saling memperoleh manfaat, maka akan meningkatkan kepuasan keluarga yang berupa peningkatan kebahagiaan dengan kemajuan kearah tujuan untuk keluarga, senang dengan situasi keluarganya sekarang, dan secara keseluruhan senang dengan keadaan keluarganya sekarang, secara umum menyukai kehidupannya sekarang, serta sebaliknya. Hasil uji statistic diperoleh $R^2 = 0,0558$ hal ini menunjukkan bahwa 5,558 persen *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi mampu menjelaskan variasi perubahan kepuasan keluarga dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Atas dasar informasi tersebut **hipotesis yang menyatakan bahwa *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi mempunyai pengaruh positif signifikan pada kepuasan keluarga didukung.**

d. CWX sebagai pemediasi *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi pada kepuasan kerja

Peran mediasi terjadi jika pengaruh variabel independen (dimensi-dimensi *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi) pada variabel mediasi (CWX) dan pengaruh variabel mediasi (CWX) pada variabel dependen (kepuasan kerja), jika semuanya hasilnya signifikan, berarti bahwa variabel mediasi tersebut dapat memediasi pengaruh variabel independen pada variabel dependen, namun jika salah satu diantara keduanya tidak berpengaruh signifikan maka variabel tersebut tidak memediasi pengaruh variabel independen pada variabel dependen (Baron and Kenny, 1986; Shaver, 2005). Secara rinci bisa dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.5. Hasil Uji Pengaruh Variabel *Intergroup Knowledge, Sharing Informasi, CWX* pada Kepuasan Kerja

Model 4. Variabel terikat: Kepuasan Kerja	Standarized Coefficients Beta	T	Sig.
(Constant)	2,87818	11,93188	3,93E-28
<i>Intergroup Knowledge</i>	0,07291	1,41344	0,00834
<i>Sharing Informasi</i>	0,24610	4,86951	1,64E-06
<i>Co-Workers Exchange</i> (CWX)	0,11045	1,6406	0,001697
R ²		0,1093	
F		16,8302	2,7E-10

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Setelah variabel CWX dimasukan dalam model, terlihat pada Tabel 4.5 hasilnya tetap positif signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa CWX merupakan variabel mediasi pengaruh antara variabel *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi pada kepuasan kerja Perawat pada RS swasta Tipe B di DIY, yang bersifat parsial mediasi. Hal ini bisa dijelaskan bahwa Perawat pada RS swasta Tipe B di DIY untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja, ketika Perawat melakukan CWX yang berupa adanya ketekunan, fleksibilitas, komunikasi dan kerja sama, adanya keharmonisan dalam tim kerja, mampu berdiskusi dengan rekan kerja tentang cara menangani masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dalam menjalankan pekerjaannya. Sebaliknya ketika tidak ada CWX antar Perawat pada RS swasta Tipe B di DIY berpengaruh pada menurunnya kepuasan kerja, semakin rendahnya kepuasan kerja yang berupa kecewa pada kondisi pekerjaan, kecewa pada gaji yang diterima, kecewa pada karier yang dicapai saat ini, kecewa pada supervisor atau pemimpinnya.

Hasil uji statistik diperoleh $R^2 = 0,1093$ dengan nilai $F = 16,8302$ ($p = 2,7E-10$), hal ini menunjukkan bahwa 10,93 persen *intergroup knowledge, sharing* informasi dan CWX mampu menjelaskan variasi perubahan kepuasan kerja dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan **CWX sebagai pemediasi *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi pada kepuasan kerja didukung.**

e. CWX sebagai pemediasi *intergroup knowledge* dan *sharing informasi* pada kepuasan keluarga

Demikian halnya untuk mengetahui peran mediasi CWX dalam pengaruh variabel *intergroup knowledge* dan *sharing informasi* pada kepuasan keluarga bagi Perawat pada RS swasta Tipe B di DIY, dapat dijelaskan jika pengaruh variabel independen (dimensi-dimensi *intergroup knowledge*) pada variabel mediasi (CWX) dan pengaruh variabel mediasi (CWX) pada variabel dependen (kepuasan keluarga) semuanya hasilnya signifikan, berarti bahwa variabel mediasi tersebut dapat memediasi pengaruh variabel independen pada variabel dependen, namun jika salah satu diantara keduanya tidak berpengaruh signifikan maka variabel tersebut tidak memediasi pengaruh variabel independen pada variabel dependen (Baron and Kenny, 1986; Shaver, 2005).

Tabel 4.6. Hasil Uji Pengaruh Variabel *Intergroup Knowledge*, *Sharing Informasi*, CWX pada Kepuasan Keluarga

Model 1. Variabel terikat: Kepuasan Keluarga	Standarized Coefficients Beta	T	Sig.
(Constant)	2,5580	10,0326	3,43E-21
<i>Intergroup Knowledge</i>	0,18325	0,23815	0,009262
<i>Sharing Informasi</i>	0,13872	0,17197	0,002126
CWX	0,22287	3,10091	0,002072
	R ²	0,076255	
	F	11,6489	2,5E-07

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Hal ini berarti bahwa *intergroup knowledge dan sharing informasi* akan meningkatkan kepuasan keluarga, berupa kemajuan bagi Perawat kearah meningkatnya kebahagiaan dengan kemajuan kearah tujuan untuk keluarga, senang dengan situasi keluarganya sekarang, dan secara keseluruhan senang dengan keadaan keluarganya sekarang. Ketika Perawat melakukan CWX atau ada hubungan resiprokal antar Perawat dan mitra kerjanya yang berupa keharmonisan dalam tim kerja, ketika mampu berdiskusi dengan rekan kerja tentang cara menangani masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan khususnya ketika ada fleksibilitas dalam menjalankan pekerjaannya di lingkungan RS Swasta di DIY, maka akan meningkatkan kepuasan

keluarga, yang berupa meningkatnya kebahagiaan dengan kemajuan kearah tujuan untuk keluarga, senang dengan situasi keluarganya sekarang, dan secara keseluruhan senang dengan keadaan keluarganya sekarang, secara umum menyukai kehidupannya sekarang, dan sebaliknya.

Hasil uji statistik diperoleh $R^2 = 0,076255$ dengan nilai $F = 11,6489$ ($p = 2,5E-07$), hal ini menunjukkan bahwa 7,6255 persen *intergroup knowledge, sharing* informasi dan CWX mampu menjelaskan variasi perubahan kepuasan keluarga dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan **CWX sebagai pemediasi *intergroup knowledge dan sharing* informasi pada kepuasan keluarga didukung.**

f. Pengaruh Kepuasan kerja pada Kepuasan Keluarga

Hasil uji statistik pengaruh kepuasan kerja pada kepuasan keluarga bagi Perawat pada RS swasta Tipe B di DIY seperti terlihat pada Tabel 4.7.

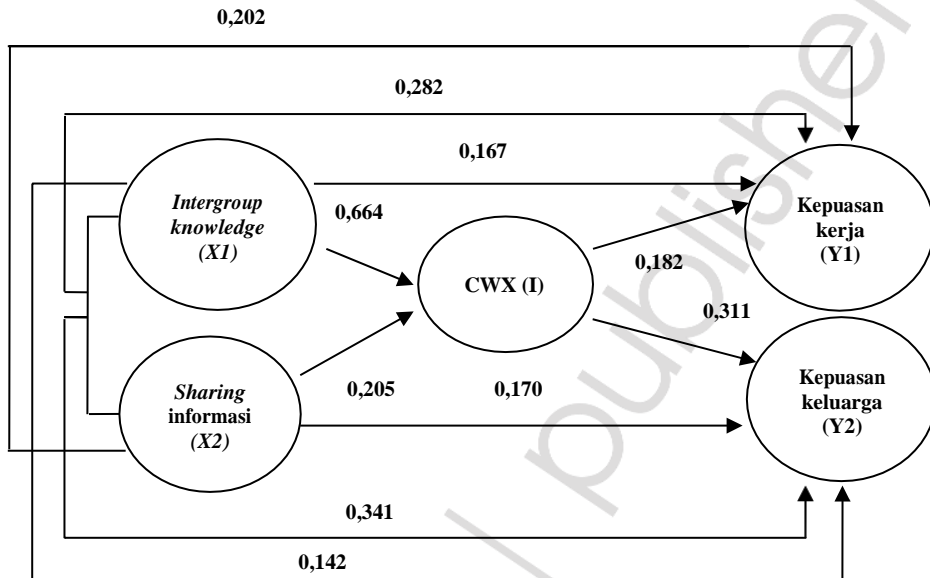
Tabel 4.7. Hasil Uji Pengaruh Kepuasan Kerja pada Kepuasan Keluarga

Model 1. Variabel terikat: Kepuasan Keluarga	Standarized Coefficients Beta	T	Sig.
(Constant)		4,820	0,000
Kepuasan Kerja	0,422	8,969	0,000

Sumber: data primer diolah 2014

Hasil uji statistik diperoleh bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif signifikan pada kepuasan keluarga, yaitu $\beta = 0,441$ $p = 0,000$. Hasil ini menunjukkan jika semakin tinggi kepuasan kerja yang berupa puas pada kondisi pekerjaan, puas pada gaji yang diterima, puas pada karier yang dicapai saat ini, puas pada supervisor atau pemimpinnya, maka akan meningkatkan kepuasan keluarga, berupa kemajuan bagi Perawat kearah meningkatnya kebahagiaan menuju kemajuan kearah tujuan keluarga, senang dengan situasi keluarganya sekarang, dan secara keseluruhan senang dengan keadaan keluarganya sekarang, serta sebaliknya. Atas dasar informasi tersebut **hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif signifikan pada kepuasan keluarga didukung.**

Hasil analisis secara keseluruhan bisa disajikan pada bagan 2, sebagai berikut:



Bagan 2: Model Konseptual dan Hasil Uji Regresi Berganda Hubungan antara *Intergroup Knowledge* dan *Sharing Informasi* Terhadap Kepuasan Kerja dan Kepuasan Keluarga yang di mediasi CWX

4. Pembahasan Hasil

Rangkuman hasil uji statistik pada Tabel 4. 8, membahas peran CWX sebagai variabel mediasi *intergroup knowledge* dan *sharing informasi* pada kepuasan kerja

Tabel 4.18. Hasil Uji Pengaruh Variabel *Intergroup Knowledge*, *Sharing Informasi*, CWX pada Kepuasan Kerja

Model 1. Variabel terikat CWX	Standarized Coefficients Beta	T	Sig.
(Constant)	2,31134	16,5652	7E-47
<i>Intergroup Knowledge</i>	0,00779	2,00630	0,0455
<i>Sharing Informasi</i>	0,34565	10,1771	1E-21
R ²		0,32683	
F		94,9442	3E-34

Model 2. Variabel terikat: Kepuasan Kerja	Standarized Coefficients Beta	T	Sig.
(Constant)	3,1335	16,9319	1E-48
<i>Intergroup Knowledge</i>	0,16434	1,2512	0,00191
<i>Sharing Informasi</i>	0,28242	6,3227	7E-10
R ²		0,1054	
F		23,795	2E-10
Model 3. Variabel Terikat: Kepuasan Kerja	Standarized Coefficients Beta	T	Sig.
(Constant)	2,8963	12,6455	6,6E-31
<i>Co-Workers Exchange (CWX)</i>	0,28118	4,96154	01,05E-06
Model 4. Variabel bebas: Kepuasan Kerja	Standarized Coefficients Beta	T	Sig.
(Constant)	2,87818	11,93188	3,93E-28
<i>Intergroup Knowledge</i>	0,07291	1,41344	0,00834
<i>Sharing Informasi</i>	0,24610	4,86951	1,64E-06
<i>Co-Workers Exchange (CWX)</i>	0,11045	1,6406	0,001697
R ²		0,1093	
F		16,8302	2,7E-10

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

1) *Intergroup knowledge* dan *sharing informasi* berpengaruh positif signifikan pada *Co Workers Exchange (CWX)*

Hasil uji statistik diperoleh bahwa *intergroup knowledge* dan *sharing informasi* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap CWX. Jika Perawat berada dalam kelompok akan memperoleh transfer ilmu dari rekan kerjanya, akan memperoleh peningkatan perilaku, memperoleh peningkatan keterampilan dan memperoleh peningkatan pengetahuan (*intergroup knowledge*), jika dibarengi semakin sering antar Perawat saling melakukan *sharing informasi* atau berbagai informasi dalam menyelesaikan tugas dan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi, maka akan semakin tinggi CWX atau semakin tinggi semangat kerja, semakin terjadi keharmonisan dalam tim kerja, semakin mampu berdiskusi dengan rekan kerja tentang cara menangani masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dengan kata lain bisa tekun, fleksibel, komunikatif dan kerja sama dalam menjalankan pekerjaannya di lingkungan RS Swasta di DIY, dan sebaliknya.

Hasil analisis ini sejalan deskripsi yang menunjukkan bahwa adanya *intergroup knowledge* bagi Perawat pada RS dinyatakan sangat setuju bahwa dengan *intergroup knowledge* yang berupa tergabung dalam kegiatan di RS, setiap Perawat memperoleh transfer ilmu, dengan berada dalam kelompok kegiatan di RS, Perawat merasa memperoleh peningkatan perilaku, dengan berada dalam kelompok kegiatan di RS Perawat di memperoleh peningkatan keterampilan. Kondisi ini jika dibarengi antar Perawat rela untuk melakukan *sharing* informasi yaitu saling memberikan informasi baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun non pekerjaan, serta mereka rela untuk saling memberikan dukungan antar Perawat akan meninggikan CWX atau hubungan resiprokal antar Perawat dan mitra kerjanya yang berupa ketekunan, fleksibilitas, komunikasi dan kerja sama.

Temuan ini sejalan dengan pendapat yang menyatakan bahwa secara natural, manusia ingin berusaha secara maksimal terlibat dengan orang lain, maka salah satu cara yang bisa ditempuh adalah dengan melibatkan diri di tempat kerja, karena tempat kerja bukan sekedar tempat untuk mencari nafkah tetapi juga memiliki potensi untuk memenuhi sebagian atau seluruh kebutuhan dasar. Kesadaran diri untuk saling terlibat dalam pencapaian kemampuan diri karyawan dalam berkomunikasi secara interpersonal, sangat bermanfaat dalam upaya berinteraksi dengan pihak manajemen maupun dengan rekan sekerja. Bahkan dinyatakan bahwa tugas yang kompleks, akan mampu untuk dilaksanakan, jika ada koordinasi atau komunikasi dalam menyelesaikan tugas (Drussell dan Drussell, 2012).

2) *Intergroup knowledge* dan *sharing* informasi mempunyai pengaruh positif signifikan pada kepuasan kerja

Kajian selanjutnya diperoleh nilai dari uji statistik menunjukkan jika Perawat berada dalam kelompok akan memperoleh transfer ilmu dari rekan kerjanya, akan memperoleh peningkatan perilaku, memperoleh peningkatan keterampilan dan memperoleh peningkatan pengetahuan (*intergroup knowledge*), jika dibarengi adanya *sharing* informasi atau saling berbagi informasi baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun non pekerjaan dalam menyelesaikan tugas dan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi di RS, dan merasa semakin saling memberikan dukungan pada rekan kerjanya karena bisa saling memperoleh manfaat, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja yang berupa puas pada

kondisi pekerjaan, puas pada gaji yang diterima, puas pada karier yang dicapai saat ini, puas pada supervisor atau pemimpinnya, serta sebaliknya.

Analisis tersebut sejalan dengan hasil analisis deskripsi yang menunjukkan bahwa sebagian besar menyatakan sangat setuju dengan terjadi *intergroup knowledge* yang berupa tergabung dalam kegiatan di RS, setiap Perawat memperoleh transfer ilmu, Perawat merasa memperoleh peningkatan perilaku, dengan berada dalam kelompok kegiatan di RS Perawat memperoleh peningkatan keterampilan, jika dibarengi dengan adanya *sharing* informasi berupa kerelaan setiap Perawat untuk saling memberikan informasi baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun non pekerjaan, serta mereka rela untuk saling memberikan dukungan karena antar Perawat bisa saling memperoleh manfaat, maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Terbukti dari pernyataan mereka bahwa Perawat senang dengan kemajuan kearah tujuan karier dan senang dengan situasi karier yang dialami oleh Perawat pada lingkungan RS swasta di DIY saat ini.

Temuan ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Holzbach (1978), Cobb (1976, 1980), Wahyuni (2009), menyatakan bahwa kesediaan untuk saling memberikan dukungan disebabkan oleh adanya harapan meningkatkan kapabilitas (*intergroup knowledge*) dan adanya saling berbagi informasi (*information sharing*) yang berdampak pada semakin tingginya kepuasan kerja.

3) CWX sebagai pemediasi *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi pada kepuasan kerja

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa hasil uji statistik menunjukkan bahwa *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi dapat berpengaruh langsung dan dapat berpengaruh tidak langsung pada kepuasan kerja melalui CWX. Hasil ini menunjukkan bahwa CWX merupakan variabel mediasi pengaruh antara variabel *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi pada kepuasan kerja Perawat pada RS swasta Tipe B di DIY, yang **bersifat parsial mediasi**.

Hal ini memberikan makna bahwa Perawat pada RS swasta Tipe B di DIY dengan adanya *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang berupa puas pada kondisi pekerjaan, puas pada gaji yang diterima, puas pada karier yang dicapai saat ini, puas pada supervisor atau pemimpinnya, ketika Perawat

melakukan CWX yaitu adanya ketekunan, fleksibilitas, komunikasi dan kerja sama, adanya keharmonisan dalam tim kerja, mampu berdiskusi dengan rekan kerja tentang cara menangani masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dalam menjalankan pekerjaannya, serta sebaliknya.

Adanya peran mediasi CWX pada *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi terhadap kepuasan kerja, bisa memberikan peningkatan kontribusi pengaruh *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi pada kepuasan kerja, ditunjukkan perubahan nilai R^2 sebelum ada variabel mediasi, hasil uji statistik diperoleh $R^2 = 0,1054$ dengan nilai $F = 23,795$ ($p = 2E-10$), hal ini menunjukkan bahwa *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi mampu menjelaskan variasi perubahan kepuasan kerja sebesar 10,54 persen dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Setelah adanya variabel mediasi berupa CWX, hasil uji statistik diperoleh $R^2 = 0,1093$ dengan nilai $F = 16,8302$ ($p = 2,7E-10$), hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya CWX atau ada hubungan resiprokal antar Perawat di RS swasta di DIY, *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi mampu menjelaskan variasi perubahan kepuasan kerja sebesar 10,93 persen dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Hasil analisis ini sejalan dengan hasil analisis deskripsi yang menunjukkan bahwa sebagian besar Paramedisi menyatakan sangat setuju bahwa setiap Perawat dengan berada dalam kelompok merasa memperoleh transfer ilmu, Perawat merasa memperoleh peningkatan perilaku, apalagi didukung adanya *sharing* informasi antar Perawat, serta adanya variabel CWX atau komunikasi timbal balik antar Perawat menyatakan sangat setuju dalam upaya mencapai kepuasan kerja, yang berupa puas pada kondisi pekerjaan, puas pada gaji yang diterima, puas pada karier yang dicapai saat ini, puas pada supervisor atau pemimpinnya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Wahyuni (2012, 2010, 2009); Bacharach *et al.* (2005); Schaubroeck dan Lam (2002), Ibarra (1997), Thomas (1993), Fried dan Tieg (1993), Baum, (1991), Kirmeyer (1987), Love (1981), Cob (1980), O'Reilly III (1977), Blau (1977), yang menyatakan bahwa hubungan resiprokal (CWX) akan tercapai jika terjadi kesesuaian (*fit*) antara kondisi personal karyawan (dalam keluarga) dan kondisi kerja, sehingga karyawan akan mampu

memberikan kontribusi optimal dalam jangka panjang untuk mencapai kepuasan kerja.

Temuan ini sesuai dengan perilaku masyarakat Indonesia dikenal sebagai masyarakat yang menganut paham *collectivism*, yang telah menjadi budaya untuk saling memberikan dukungan, baik di dalam organisasi maupun di dalam keluarga. Kondisi tersebut sangat dimungkinkan karena penelitian-penelitian yang telah dilakukan di negara yang menganut paham *individualism*, juga telah membuktikan bahwa dengan adanya hubungan resiprokal antar rekan kerja (CWX) memberikan kebermaknaan terhadap kinerja, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi.

Temuan penelitian tersebut signifikan jika terjadi pada organisasi atau perusahaan yang mempunyai beban kerja atau target kerja berat, seperti halnya di RS (Anthony *et al.*, 1999; Make, 1994; Crary, 1987; DeNisi *et al.*, 1983, Blau, 1977). Seperti halnya karyawan di RS yang saat ini diamati yaitu pada RS swasta Tipe B di DIY, dengan tuntutan kerja yang tinggi, dengan jumlah karyawan sebagian besar berusia antara 20 tahun sampai dengan 30 tahun, ini merupakan usia yang relatif muda yang masih mempunyai anak balita sehingga keluarga masih memerlukan perhatian lebih, serta mempunyai pasangan hidup dengan jumlah yang berimbang antara yang bekerja secara *full-time* dan yang bekerja secara *part time*, untuk itu peran hubungan dengan teman sangat dibutuhkan, sejalan dengan pendapat Robbin, 2007.

4) CWX sebagai pemediasi *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi pada kepuasan keluarga

Rangkuman hasil uji statistik pada Tabel 4. 9, CWX sebagai variabel mediasi *intergroup knowledge* dan *sharing informasi* pada kepuasan keluarga. Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa hasil uji statistik diperoleh nilai bahwa variabel *intergroup knowledge* dan *sharing informasi* dapat berpengaruh langsung dan dapat berpengaruh tidak langsung pada kepuasan keluarga melalui CWX. Adanya variabel CWX dimasukkan dalam model, hasilnya tetap positif signifikan, hal ini menunjukkan bahwa CWX merupakan variabel mediasi pengaruh antara variabel *intergroup knowledge* dan *sharing informasi* pada kepuasan keluarga Perawat yang bersifat parsial mediasi.

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa *intergroup knowledge* dan *sharing informasi* berpengaruh langsung dan tidak langsung pada

kepuasan keluarga melalui CWX. *Intergroup knowledge* dan *sharing* informasi antar Perawat pada RS swasta di DIY menjelaskan variasi perubahan peningkatan kepuasan keluarga (yaitu senang dengan kemajuan kearah meningkatnya kebahagiaan dengan kemajuan ke arah tujuan untuk keluarga, senang dengan situasi keluarganya sekarang, dan secara keseluruhan senang dengan keadaan keluarganya sekarang, secara umum menyukai kehidupannya sekarang, ketika Perawat melakukan CWX atau ada hubungan resiprokal antar Perawat dan mitra kerjanya yang berupa keharmonisan dalam tim kerja), ketika mampu berdiskusi dengan rekan kerja tentang cara menangani masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan apabila ada fleksibilitas menjalankan pekerjaan dalam lingkungan RS Swasta di DIY, dan sebaliknya.

Adanya peran mediasi CWX pada *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi terhadap kepuasan keluarga, bisa memberikan peningkatan kontribusi pengaruh *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi pada kepuasan keluarga, ditunjukkan perubahan nilai R^2 sebelum ada variabel mediasi, hasil uji statistik diperoleh $R^2 = 0,05558$ dengan nilai $F = 12,388$ ($p = 6,11E-6$), hal ini menunjukkan bahwa *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi mampu menjelaskan variasi perubahan kepuasan keluarga sebesar 5,558 persen dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Setelah adanya variabel mediasi berupa CWX, hasil uji statistik diperoleh $R^2 = 0,076255$ dengan nilai $F = 11,6489$ ($p = 2,5E-07$), hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya CWX atau ada hubungan resiprokal antar Perawat di RS swasta di DIY, *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi mampu menjelaskan variasi perubahan kepuasan keluarga sebesar 7,6255 persen dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Hasil tersebut sesuai dengan analisis deskripsi yang menunjukkan bahwa sebagian besar Perawat menyatakan sangat setuju bahwa dengan tergabung dalam kegiatan di RS, setiap Perawat memperoleh transfer ilmu, Perawat merasa memperoleh peningkatan perilaku, dengan berada dalam kelompok kegiatan di RS Perawat memperoleh peningkatan keterampilan, bisa saling memperoleh manfaat berpengaruh pada meningkatnya kepuasan keluarga. Bahkan ketika adanya CWX, Perawat merasa memperoleh kepuasan keluarga.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian tentang dukungan antar rekan kerja mengacu pada *social exchange theory* menurut (Blau,

Molm dan Cook, dalam Klein *et al.*, 2004) yang menyebutkan bahwa individu membina hubungan dengan orang lain untuk memenuhi kepentingan dirinya, dengan memanfaatkan keuntungan dan meminimalkan pengorbanan atas hubungan sosial yang ada. Hal ini juga sependapat dengan Latane (1981), Wills (1981) yang menyatakan bahwa kerja sama dalam kelompok didasari oleh kondisi sosial, karena adanya dukungan antar individu dan mempunyai muatan yang sangat kompleks (misal, bergabung dalam kelompok untuk memperoleh status) yang berdampak pada kepuasan keluarga.

Tabel 4.9. Hasil Uji Pengaruh Variabel *Intergroup Knowledge*, *Sharing Informasi*, CWX pada Kepuasan keluarga

Model 1. Variabel terikat CWX	Standarized Coefficients Beta	T	Sig.
(Constant)	2,31134	16,5652	7E-47
<i>Intergroup Knowledge</i>	0,00779	2,00630	0,0455
<i>Sharing Informasi</i>	0,34565	10,1771	1E-21
R ²		0,32683	
F		94,9442	3E-34
Model 2. Variabel terikat: Kepuasan Keluargav	Standarized Coefficients Beta	T	Sig.
(Constant)	3,08930	15,5743	9,26E-43
<i>Intergroup Knowledge</i>	0,20057	0,23221	0,0032
<i>Sharing Informasi</i>	0,03809	0,0888	0,0073
R ²		0,05558	
F		12,388	6,11E-6
Model 3. Variabel terikat: Kepuasan keluarga	Standarized Coefficients Beta	T	Sig.
(Constant)	2,8963	12,6455	6,6E-31
<i>Co-Workers Exchange (CWX)</i>	0,28118	4,96154	01,05E-06
Model 1. Variabel terikat: Kepuasan Keluarga	Standarized Coefficients Beta	T	Sig.
(Constant)	2,5580	10,0326	3,43E-21
<i>Intergroup Knowledge</i>	0,18325	0,23815	0,009262
<i>Sharing Informasi</i>	0,13872	0,17197	0,002126
<i>CWX</i>	0,22287	3,10091	0,002072
R ²		0,076255	
F		11,6489	2,5E-07

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

5. Pengaruh kepuasan kerja pada kepuasan keluarga

Hasil uji statistik yang diperoleh bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan keluarga. Hasil penelitian ini menunjukkan semakin tinggi kepuasan kerja (berupa kepuasan pada kondisi pekerjaan, pada gaji diterima, puas pada karier, pada supervisor atau pemimpinnya), semakin meningkat kepuasan keluarga. Kepuasan kerja Perawat berwujud peningkatan kebahagiaan dan kemajuan keluarga, situasi keseluruhan keluarga senang.

Penurunan kepuasan kerja, (berupa kekecewaan pada kondisi pekerjaan, gaji diterima, karier, supervisor atau pemimpinnya) semakin rendah kepuasan keluarga. Penurunan kepuasan keluarga berupa menurunnya kebahagiaan keluarga, kecewa dengan situasi keluarga, kecewa dengan kehidupan keluarga.

Fakta tersebut di atas menunjukkan bahwa peran pria maupun wanita memiliki peran kerja dan peran keluarga yang saling mendukung. *Work-family conflict* berpengaruh signifikan terhadap *job* dan *family satisfaction* (Wahyuni, 2008). Pendapat Anthony *et al.*, (1999) menyatakan bahwa penggunaan sistem penilaian karyawan yang mendasarkan pada kinerja individu menuju kinerja kelompok, akan meningkatkan komitmen dan layanan yang *excellence* kepada konsumen dan dirinya maupun keluarga. Pendapat tersebut sejalan dengan pendapat Dessler (2005) yang menyatakan bahwa ada keterkaitan antara pembayaran dengan kinerja, dalam studinya ditunjukkan bahwa organisasi yang mampu memberikan insentif yang relatif tinggi dan terencana mampu sebagai salah satu strategi bersaing bagi organisasi. Insentif yang relatif tinggi pada loyalitas karyawan dan layanan pada konsumen. Kemampuan memberikan kompensasi termasuk insentif mampu memotivasi karyawan dalam mencapai kepuasan kerja. Keberhasilan di tempat kerja mampu memberikan peningkatan kehidupan dirinya dan keluarga.

Kesimpulan ini mendukung teori kebutuhan Maslow dan teori pengharapan Hersberg (Dessler, 2005) bahwa penghasilan yang diperoleh di tempat kerja tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan dasar (berupa makan tetapi orang mempunyai pengharapan agar mempunyai penghasilan yang terus meningkat) juga mampu memperoleh pengakuan dirinya dan keluarganya.

Kesimpulan, Implikasi, Keterbatasan, Saran dan Rekomendasi

1. Simpulan

Hasil analisis dan pembahasan dari berbagai temuan penelitian ini, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Skor nilai distribusi jawaban perawat dan nilai rata-rata yang dicapai menunjukkan bahwa secara umum variabel *intergroup knowledge*, variabel sharing informasi, variabel hubungan resiprokal antar Perawat dan mitra kerjanya (CWX), variabel kepuasan kerja, dan variabel kepuasan keluarga Perawat pada RS swasta Tipe B di DIY termasuk kriteria baik, karena mempunyai skor nilai jawaban di atas rata-rata. Walaupun masih ada sebagian kecil mempunyai skor nilai jawaban di bawah rata-rata yaitu untuk indikator fleksibilitas kerja.
- b. Hasil analisis diperoleh bahwa variabel *intergroup knowledge* dan sharing informasi berpengaruh positif signifikan pada hubungan resiprokal antar Perawat dan mitra kerja (CWX) pada RS swasta Tipe B di DIY, yang berarti bahwa semakin tinggi transfer ilmu dan peningkatan pengetahuan serta *sharing* informasi, akan mampu meningkatkan kerelaan untuk saling berkomunikasi secara resiprokal antar Perawat dan dengan mitra kerjanya. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya, atau konsisten dengan penelitian sebelumnya.
- c. Variabel *intergroup knowledge* dan variabel sharing informasi, berpengaruh positif signifikan pada variabel kepuasan kerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi transfer ilmu dan peningkatan pengetahuan serta *sharing* informasi antar Perawat pada RS swasta Tipe B di DIY akan mampu meningkatkan kepuasan kerja, atau sebaliknya. Penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu, atau mempunyai konsistensi dengan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya.
- d. Variabel *intergroup knowledge* dan variabel sharing informasi, berpengaruh positif signifikan pada kepuasan keluarga Perawat pada RS swasta Tipe B di DIY, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi transfer ilmu dan peningkatan pengetahuan serta adanya *sharing* informasi pada RS swasta Tipe B di DIY akan mampu meningkatkan kepuasan keluarga Perawat, atau sebaliknya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah ada, atau mempunyai konsistensi dengan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya.
- e. Variabel CWX adalah mediasi pengaruh variabel *intergroup knowledge* dan variabel *sharing informasi* pada kepuasan kerja bagi Perawat pada

- RS swasta Tipe B di DIY yang bersifat parsial mediasi, dapat disimpulkan bahwa untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja, maka Perawat tersebut harus ada ketekunan, fleksibilitas, komunikasi dan kerja sama, adanya keharmonisan dalam tim kerja, mampu berdiskusi dengan rekan kerja tentang cara menangani masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dalam menjalankan pekerjaannya.
- f. CWX adalah variabel mediasi pengaruh variabel *intergroup knowledge dan sharing informasi* terhadap kepuasan keluarga, dapat disimpulkan bahwa kepuasan keluarga Perawat tercapai, apabila terjadi keharmonisan tim kerja, dan mampu berdiskusi dengan rekan kerja tentang cara menangani masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan, apabila ada fleksibilitas menjalankan pekerjaan RS Swasta Tipe B di DIY.
 - g. Hasil analisis disimpulkan bahwa kepuasan kerja Perawat berpengaruh positif signifikan pada kepuasan keluarga Perawat pada RS swasta Tipe B di DIY.

2. Implikasi Penelitian

1) Implikasi Teori

Penelitian ini menghasilkan model dasar perilaku Perawat berdasarkan *social exchange theory* yang berkaitan dengan perilaku hubungan antara transfer ilmu dan peningkatan pengetahuan *intergroup knowledge* dan sharing informasi pada kepuasan kerja dan kepuasan keluarga. Hubungan resiprokal antar Perawat dan mitra kerja (CWX) berdasarkan fleksibilitas kerja akan menyebabkan hubungan transfer ilmu dan peningkatan pengetahuan serta sharing informasi pada lingkungan RS swasta Tipe B di DIY mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kepuasan keluarga. Penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya dan memberikan alternatif kepada para akademisi bahwa kemampuan berkomunikasi secara timbal balik atau resiprokal (CWX) merupakan perilaku yang perlu dimiliki karyawan untuk mencapai kepuasan kerja dan kepuasan keluarga.

2) Implikasi Manajerial

Penelitian ini mendukung penelitian yang ada, artinya bahwa kemampuan komunikasi secara timbal balik atau resiprokal antar rekan kerja (CWX), mampu meningkatkan kebermaknaan perilaku hubungan antara transfer ilmu dan pengetahuan serta sharing informasi pada RS swasta Tipe B di DIY, yang akan meningkatkan kepuasan kerja dan

kepuasan keluarga. Hal tersebut tentu akan meningkatkan kinerja individu yang mampu meningkatkan kinerja RS. Temuan ini semakin memberikan kesempatan bagi para manajerial khususnya di unit organisasi RS Swasta Tipe B di DIY untuk meningkatkan kemampuan berkomunikasi.

3) Implikasi Praktis

Hasil analisis diperoleh bahwa CWX sebagai variabel mediasi antara *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi pada kepuasan kerja dan kepuasan keluarga bersifat parsial mediasi. Untuk itu dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja maupun kepuasan keluarga bisa langsung atau bisa melewati variabel mediasi yaitu melalui CWX. Dilihat dari angka signifikansi yang diperoleh ternyata pengaruh langsung lebih rendah dibandingkan melalui CWX. Dengan demikian untuk meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan kepuasan keluarga prioritas utama dengan meningkatkan CWX atau meningkatkan hubungan resiprokal antar Perawat di RS swasta di DIY.

3. Keterbatasan Penelitian

Mengingat beban kerja Perawat yang cukup tinggi dan pembagian jam kerja yang berubah setiap minggu, menyebabkan Perawat tidak cukup waktu untuk memberikan jawaban, sehingga kurang cermat memaknai pertanyaan, berdampak pada jawaban yang diberikan kemungkinan kurang optimal.

4. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini disarankan, bahwa:

1) Kepada Perawat

- a. Mengacu pada hasil analisis menunjukkan bahwa *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja dan kepuasan keluarga bagi Perawat pada RS swasta di DIY. Untuk itu Perawat perlu adanya transfer ilmu dari rekan kerjanya atau mitra kerjanya, berupa peningkatan perilaku, adanya peningkatan keterampilan dan peningkatan pengetahuan (*intergroup knowledge*), serta dibarengi adanya kerelaan untuk saling memberikan dukungan pada rekan kerjanya berkaitan dengan pekerjaan maupun non pekerjaan dalam menyelesaikan tugas dan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi di RS, karena bisa saling memperoleh manfaat pada lingkungan RS Swasta di DIY.

- b. Atas dasar hasil yang dicapai menunjukkan bahwa CWX memediasi pengaruh *intergroup knowledge* dan sharing informasi pada kepuasan kerja dan kepuasan keluarga. Untuk itu perlu dijaga adanya hubungan resiprokal antar Perawat dan mitra kerjanya yang berupa semangat dalam kerja, terjadi keharmonisan dalam tim kerja, antar Perawat mampu berdiskusi untuk menangani masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dalam menjalankan pekerjaannya pada lingkungan RS Swasta Tipe B di DIY.
- c. Hasil penelitian ini sebaiknya juga dilakukan pada RS pemerintah untuk mengetahui apakah variabel CWX memediasi pengaruh *intergroup knowledge* dan sharing informasi pada kepuasan kerja dan kepuasan keluarga.

2) Bagi Pimpinan RS swasta Tipe B di DIY

- a. Terbukti bahwa CWX mampu memediasi *intergroup knowledge* dan sharing informasi pada kepuasan kerja dan kepuasan keluarga, untuk itu manajemen perlu menindaklanjuti dengan memberikan perhatian pada Perawat untuk bisa saling berkomunikasi secara resiprokal atau timbal balik melalui peningkatan kerja sama dan memberikan fleksibilitas dalam saling berkomunikasi.

5. Rekomendasi

Setelah memperhatikan kesimpulan, saran dan keterbatasan dalam penelitian ini, mengingat CWX sebagai variabel mediasi pengaruh antara *intergroup knowledge* dan *sharing* informasi pada kepuasan kerja maupun pada kepuasan keluarga, untuk itu Manajer perlu meningkatkan kesadaran diri bagi Perawat untuk saling terlibat dalam pencapaian kemampuan diri karyawan dalam berkomunikasi secara interpersonal dengan pihak manajemen maupun dengan rekan sekerja.

DAFTAR PUSTAKA

Ambarwati, Sri Dwi Ari dan Wahyuni, Purbudi, 2012. Women Entrepreneurship Development Model Towards Economics Independence in Yogyakarta. *Proceeding International Seminar of ICEBM-Untar Jakarta-ISBN: 978-602-18994-0-3. Jurnal Internasional. Journal of Business and Economic, USA. Submit 19-10-2015 (proses publish).*

- Ashford, S.J. & Tsui, A.S., 1991. Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, 34(2):251-280.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P. A., & McKinney, V. 2000. Boundary management tactics and logics of action: The case of peer-support providers. *Administrative Science Quarterly*, 45:704-736.
- Bacharach, S.B. & Bamberger, P.A., 2005. Diversity and homophily at work: Supportive relations among white and African-American peers. *Academy of Management Journal*, 48(4):619-644.
- Balk, W.L., 1964. Status perceptions of management "Peer". *Academy of Management Journal*, December 1964:431-437.
- Baron, Reuben M & David A. Kenny. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bartol, K.M., Durham, C.C., & Poon, J.M.L., 2001. Influence of performance evaluation rating segmentation on motivation and fairness perceptions. *Journal of Educational Psychology*, 86(6):1106-1119.
- Beehr, T.A., & McGrath, J. E., 1992. Social support, occupational stress and anxiety. *anxiety, stress & coping: An International Journal*, 5:7-19.
- Beehr, T.A., Jex, S.M., Stacy, B.A., & Murray, M.A., 2000. Work stressor and coworker support as predictors of individual strain and job performance; *Journal of Organizational Behavior*, 21:391-405.
- Beehr, T.A., Walsh, J. T., & Taber, T. D., 1976. Relationship of stress to individually and organizationally valued states: higher order needs as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 61:41-47.
- Borman, W.C., White, L.A., & Dorsey, D.W., 1995. Effects of rate task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings, *Journal of Applied Psychology*, 80(1):168-177.
- Bouma, Gary D., 2001. *The Research Process*. Fourth Edition, Oxford University Press, South Melbourne, Australia.
- Bradway, L.K., 2002. Effect of upward influence tactics on coworker: An equity perspective, *UMI Microform*, http://sophia.stkate.edu/msw_papers/21.
- Brief, A.P., 1980. Peer assessment revisited a brief comment on Kane & Lawler; *Psychology Bulletin*, 88(1):78-89.
- Burnett, D.D., 2005. A personality trait activation framework applied to coworker preference. *UMI Microform 3148749, Pro-Quest Information and Learning Company*.

- Casio, Wayne F. 2003. *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profit*. Sixth Edition, International Edition, McGraw-Hill, Irwin, North America.
- Chapell, N. L., & Novak, M., 1992. The role of support in alleviating stress among nursing assistants. *The Gerontologist*, 32:351-359.
- Cobb, A. T., 1980. Informal influence in the formal organization: Perceived sources of power among work unit peers. *Academy of Management Journal*, 23(1):155-161.
- Communications Module Part I. 2011. *Facilitator Guide Government of Newfoundland and Labrador*. Department of Innovation, Trade and Rural Development
- Corbett, Tania, 1998. An Investigation of the Role of Coworker and Mentor Relationships in Organization Socialization. *UMI Bell and Howell Information Company, USA*.
- Creswell, J.W., 1994. *Research Design, Qualitative & Quantitative Approach*. SAGE Publications. London. New Delhi.
- Crook, A. M. S., 2001. Marital quality in dual-career couple: Impact of role overload and coping resources. *UMI Microform*, http://sophia.stkate.edu/msw_papers/21
- Cumming, A., 1997. The Radicalness of employee ideas: An interactive model of co-worker networks and problem solving Styles. *Pro-Quest Information and Learning Company*.
- De Nisi, A.S., & Mitchell, J.L., 1976. An analysis of peer ratings as predictors and criterion measures and a proposed new application. *Academy of Management Review*, April: 369-374.
- De Nisi, A.S., Randolph, W.A. & Blencoe, A.G., 1983. Potential problems with peer ratings'. *Academy of Management Journal*, 26(3):457-464.
- Dess, Gregory G. & Lumpkin, G.T., 2003. *Strategic Management, Creating Competitive Advantages*. McGraw-Hill, Irwin, New York.
- DeVellis, Robert F., 1991. *Scale Development, Theory and Applications*. SAGE, Publications, USA.
- Dormer, Jan E., 2006. A Perfect Blend? : A Study of Coworker Relationship Between Native English Speaking and Nonnative English Speaking Teachers in Two School Site in Brazil and Indonesia. *Library and Archives, Canada, ISBN: 978*, pg. 1-288.
- Doyle, K.O. & Crichton, L.I., 1978. Student, peer, and self evaluations of college Instructors; *Journal of Educational Psychology*, 70(5): 815-826.

- Druskat, V.U., & Wolff, S.B., 1999. Effects and timing of development peer appraisals in self-managing work groups; *Journal of Applied Psychology*, 84(1):58-74.
- Drussell, John. 2012. Social Networking and Interpersonal Communication and Conflict Resolution Skills among College Freshmen. *UMI Microform*, http://sophia.stkate.edu/msw_papers/21.
- Dupuis, Rejeanne, 2002. Attributional Training: Helping Coworkers Achieve Prosocial Interaction a Transgressions. *UMI ProQuest Information and Learning, USA*.
- Dyson, Faith. 2006. The Relationship Between Optimism and Work Family Enrichment and Their Influence on Psychological Well-Being. *UMI Microform*, http://sophia.stkate.edu/msw_papers/21.
- Egdorf, K.L., 1996. Communicating with coworkers during organizational downsizing: A social construction perspective on sense-making and social support interactions; *UMI Microform*, http://sophia.stkate.edu/msw_papers/21.
- Farrel, S.K., 2005. Coworker Perceptions of distribution justice in response to rewarded organizational citizen behavior: The role of attributions; *UMI Microform*, http://sophia.stkate.edu/msw_papers/21.
- Fox, S., 1989. Perceived similarity and accuracy of peer rating; *Journal of Applied Psychology*, 74(5):781-786.
- Fox, W.M., 1973. Dimensional analysis of the least preferred co-worker scales. *Journal of Applied Psychology*, 57(2):192-194.
- Gibson, J.L., 1996. *Organization* (4th), USA: Business Publication, Inc.
- Glesspen, A.V., 1997. The development of coworker relationship that support or inhibit continuous learning. *UMI Microform*, http://sophia.stkate.edu/msw_papers/21.
- Grandey, A.A., 2003. When “The Show Must Go On”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery; *Academy of Management Journal*, 46(1): 86-96.
- Gujarati, Damodar N., 2003. *Basic Econometrics*. International Edition. Fourth Edition, McGraw-Hill Higher Education, Singapore.
- Hain, Cindy A., 2005. Coworkers Relations : Using a New Measure to Predict Health Related Outcome. *Library and Archived, Canada*.1-62.
- Hair, Joseph. Jr; Rolph E. A.; Ronald L. T.; and William C. B., 1998. *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice-Hall.
- Haris, M.M., and Schaubroeck, 1988. A meta-analysis of self- supervisor, self-peers, and peer-supervisor ratings; *Journal of Applied Psychology*, 41:43-62.

- Hart, J.W., 1999. Achievement motivation and expected coworker effort on collective task performance. *UMI Microform*, http://sophia.stkate.edu/msw_papers/21.
- Heaney, C. A., Price, R. H. Rafferty, J., 1995. Increasing coping resources at work: A field experiment to increase social support, improve work team functioning, and enhance employee mental health. *Journal of Organizational Behavior*, 16:335-353.
- Hester, S. B., dan Kitty, G. D., 1984. Serving dual-career families: Problem or opportunity? *Journal Extension. UMI Microform*, <http://joe.org/joe/1984july/04.html>.
- Hollander, E.P., 2000. Validity of peer nominations in predicting a distant performance criterion. *Journal of Applied Psychology*, 10(6):434-438.
- Hollenbeck, J.R., 2000. A structural approach to external and internal person-team fit. *International Association for applied Psychology*, 49(3):534-549.
- Holzbach, R.L., 1978. Rater bias in performance rating: Supervisor, self, and peer ratings. *Journal of Applied Psychology*, 63(5):579-588.
- Ibarra, H. 1997. Paving an alternative route: Gender difference in managerial networks. *Social Psychology Quarterly*, 60:91-102.
- Inman, J., 2001. Relationships among employees job satisfaction, satisfaction with coworkers interpersonal relationship styles. *UMI Microform*, http://sophia.stkate.edu/msw_papers/21.
- Interpersonal Communication Skills Inventory (2002). *Learning Dynamics. UMI Microform*, http://sophia.stkate.edu/msw_papers/21.
- Jackson, S.E., et al., 1993. Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76(5): 675-689.
- Kane, J.S. & Lawler III, E.E., 1978. Method of peer assessment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3): 555-586.
- _____. 1980. In defense of peer assessment a rebuttal to brief's critique. *Psychology Bulletin*, 88(1):80-81.
- Keup, L., Bruning, N.S., & Seers, A., 2004. Members, leaders and team: Extending LMX to co-worker relationships. *Quebec*, 1-14.
- Kim, P.H., 2003. When private beliefs shape collective reality : The effects of beliefs about co-workers on group discussion and performance. *Management Science*, 49(6): 801-815.

- Kirmeyer, S.L. & Lin, T.R., 1987. Social support: Its relationship to observed communication with peers and superiors. *Academy of Management Journal*, 30(1):138-151.
- Kloppel, E., 2006. Workplace disclosure if intimate partner abuse: An examination of supervisory and coworker support. *UMI Microform*, <http://joe.org/joe/1984july/04.html>.
- Kohli, A.K., & Jaworski, B.J., 1994. The influence of co-worker feedback on salespeople. *Journal of Marketing*, 58:82-94.
- Kovera, M.B., & McAuliff, B.D., 2000. The effects of peer review and evidence quality on judge evaluations of psychological science: Are judges effective gatekeepers? *Journal of Educational Psychology*, 85(4):574-586.
- Kram, K.E. & Isabella, L.A., 1985. Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1):110-132.
- Labianca, G., Brass, D.J., & Gray, B., 1998. Social networks and perceptions of intergroup conflict: The role of negative relationships and third parties. *Academy of Management Journal*, 41(1):55-67.
- LePine, J.A., & Dyne, L.V., 2001. Peer responses to low performers: An attributional model of helping in the context of groups. *Academy of Management Review*, 2(1):67-84.
- LePine, J.A., et al., 1997. Effects of individual differences on the performance of hierarchical decision-making teams: Much more than g. *Journal of Applied Psychology*, 82(5):803-811.
- Lilius, J.M., 2006. Being there or being competent? How co-worker support contributes to unit performance. *UMI Microform*, <http://joe.org/joe/1984july/04.html>.
- Locke, Lawrence F., W.W. Spirduso, & S. J. Silverman, 1987. *Proposal That Work, A Guide for Planning Dissertations and Grant Proposals*. Sage Publications, USA.
- Loughry, M.L., 2002. Co-worker are watching: Performance implications of peer monitoring. *Academy of Management Proceeding*, 1-6.
- Love, K.G., 1981. Comparison of peer assessment methods: Reliability, validity, friendship bias, and user reaction. *Journal of Applied Psychology*, 66(4):451-457.
- Maurer, T.J., & Tarulli, B.A., 1996. Acceptance of peer/upward performance appraisal systems: Role of work context factors and beliefs about managers' development capability. *Human Resource Management*, 35:217-241.

- Mayfield, E.C., 1998. Value of peer nominations in predicting life insurance sales performance. *Journal of Applied Psychology*, 56(4):319-323.
- McCormick, M.D., 2001. Group cohesiveness and coworker ability as determinants of social loafing and social compensation. *UMI Microform*, <http://joe.org/joe/1984july/04.html>.
- McEvoy, G.M., & Buller, P.F., 1987. User acceptance of peer appraisal in an industrial setting. *Journal of Applied Psychology*, 40(4):785-794.
- Miller, B.K., 2002. Helping disable coworker: An attribution - based laboratory experiment. *UMI Microform*, <http://joe.org/joe/1984july/04.html>.
- Miller, C.C., 2006. Peer review in the organizational and management sciences: Prevalence and effects of reviewer hostility, bias, and disensus. *Academy of Management Journal*, 49(3):425-431.
- Miller, K.R., 2005. Supervisor and recipient perceptions of altruism: is coworker help always helpful? *UMI Microform*, <http://joe.org/joe/1984july/04.html>.
- Mitchel, K.E., 1997. The Relationship of personality trait and coworker norm to performance and cheating. *UMI Microform*, <http://joe.org/joe/1984july/04.html>.
- Morgan, R.B., 1993. Self and co-worker perceptions of ethics and their relationships to leadership and salary. *Academy of Management Journal*, 36(1):200-214.
- Murphy, K.R., 1982. Relationship between observational accuracy and accuracy in Evaluating performance. *Journal of Applied Psychology*, 67(3): 320-325.
- Nazari, Rasool, M. Ehsani, Faredeh A. G. & Hamid G., 2011. The Effects of Communication Skills and Interpersonal Communication on Organizational Effectiveness of Iranian Sport Managers and Presenting a Model. *Middle-East Journal of Scientific Research*. 10 (6): 702-710.
- Neuman, W. Lawrence, 2000. *Social Research Methods, Qualitative and Quantitative Approach*. Fourth Edition, Allyn and Bacon, USA.
- O'Reilly III, C.A., 1977. Supervisor and peers as information sources, group supportiveness and individual decisions-making performance. *Journal of Applied Psychology*, 62(5):632-635.
- Parasurahman, S & Jeffrey, H. G., 1992. Role stressors, social support, and well-being among two-career couples. *Journal of Organization Behavior*. 13: 339-356.

- Pickworth, R., 2005. Employee value congruence with supervisors and coworkers: A cross-cultural study. *UMI Microform*, http://sophia.stkate.edu/msw_papers/21.
- Powel, M.G., 1948. Comparisons of self-rating, peer-rating, and expert's-rating of personality adjustment. *Educational and Psychology Measurement*, 8:225-247.
- Rahab dan Wahyuni, Purbudi. 2013. Predicting Knowledge Sharing Intention Based on Theory of Reasoned Action Framework: An Empirical Study on Higher Education Institution. *American International Journal of Contemporary Research (AIJCR)*, vol.3, NO. 3, January.
- Randell, M.L., 1998. Coworker reaction to a partner with a physical disability. *UMI Microform*, <http://joe.org/joe/1984july/04.html>.
- Rice, R.W., 1976. Psychometric properties of the esteem for least preferred coworker (LPC) Scale. *Academy of Management Review*, January: 106-118.
- Rizzo, J. R., House, R.J., & Lirtzman, S.I., 1970. Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15:150-163.
- Robbin, Stephen P. & Timothy A. Judge, 2007. *Organizational Behavior*. Pearson International Edition, Twelfth Edition, Prentice Hall.
- Saks, Alan M., Neal W Schmitt, & Richard J. Klimoski, 2000. *Research, Measurement, and Evaluation of Human Resources*. Nelson. Canada.
- Schaubroeck, J. & Lam, S.S.K., 2002. How similarity to peers and supervisor influences organizational advancement in different cultures. *Academy of Management Journal*, 45(6):1120- 1136.
- Schimmack, U., Phanikiran, R., Shigehiro, O., Vivian, D., & Stephen A. M., 2002. Culture, Personality, and subjective well-being: Integrating process models of life satisfaction. *Journal Personality and Social Psychology*, 82(4): 582-593.
- Schmidt, F.L., & Johnson, R.H., 1973. Effect of race on peer ratings in an industrial situation. *Journal of Applied Psychology*, 57(3): 237-241.
- Sekaran, Umma. 2000. *Research Methods for Business*. Third Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- Sherony, K.M., & Green, S.G., 2002. Coworker exchange: Relationships between coworkers, LMX, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 87(3):542-548.
- Shore, T.H., et al., 1992. Construct validity of self- and peer evaluations of performance dimensions in an assessment center. *Journal of Applied Psychology*, 77(1): 42-54.

- Snell, S.A., & Youndt, M.A., 1995. Human resource management and firm performance: testing a contingency model of executive controls. *Journal of Management*, 21(4), 711-737.
- Sobirin, Achmad, 2009. *Budaya Organisasi, Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta, Cetakan Ke-2.
- Struthers, C.W., Miller, D.L., Boudens, C.J., & Briggs, G.L., 2001. Effects of causal attributions on co-worker interactions: A social motivation perspective; *Journal of Educational Psychology*, vol.23 (3):169-181.
- Suci, G.J. & Vallance, T.R., 1955. A Study of The effects of “likingness” and level of objectivity on peer rating reliabilities. *Educational and Psychology Measurement*, 16:147-152.
- Tepper, B.J., Duffy., M.K., Hoobler, J., & Ensley, M.D., 2004. Moderators of relationships between co-workers’ organizational citizenship behavior and fellow employees’ attitudes. *Journal of Educational Psychology*, 89(3): 455-465.
- Thorsteinson, T.J., & Balzer, W. K., 1999. Effects of co-worker information on perceptions and rating of performance. *Journal of Organizational Behavior*, 20 :1157-1173.
- Trevino, L.K. & Victor, B. 1992. Peer reporting of unethical behavior: A social context perspective. *Academy of Management Journal*, 35(1):38-64.
- Uzzi, B. 1996. The sources and consequences of embedded ness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 61:674-698.
- Viswesvaran, C., Schmidt, F.L., & Ones, D. S., 2002. The moderating influence of job performance dimensions on convergence of supervisory and peer ratings of job performance: Un-confounding construct-level convergence and rating difficulty. *Journal of Applied Psychology*, 87(2):345-354.
- Wahyuni, P., dan Vebriwati. 2008. Analisis pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja individu yang dimoderasi oleh penetapan tujuan (*goal-setting*). *Jurnal Manajemen, Ekonomika Madani*, 1(1): 71-86.
- Wahyuni, Purbudi & Sangi, Reffi 2010. Pengaruh leader member exchange dan kualitas hubungan terhadap penilaian kinerja yang dimoderasi oleh durasi. *Jurnal Ekonomi & Bisnis, EKOBIS*. 11(2): 219-229.
- Wahyuni, Purbudi, 2009. Dukungan rekan di tempat kerja, Studi kasus pada taman kanak-kanak “Salman Al-Farisi” di Yogyakarta, proses publikasi.

- _____. 2015. People Empowerment Through Green Water (Study in GajahWong River, *Journal Agricultural Science and Technology*, JAST-E15101201.
- _____. 2011. Anteseden dan konsekuensi dukungan rekan, *JMIB Jurnal Management Inovasi dan Bisnis*, vol.1. no.2:232-263.
- _____. 2010. Analisis *dual career couple*: Pengaruh work role conflict, family role stressor, dan work family conflict terhadap well-being bagi pasangan bekerja dimoderasi social support. *Performance*, 1 (2): 1-28.
- Wahyuni, Purbudi, Haryono, Tulus, Sawitri, Hunik Sri Runing, & Untoro, Wisnu, 2012. Analisis Dual Career-Couple: Dukungan Rekan Kerja sebagai Variabel Mediasi Intergroup Knowledge dan Sharing Informasi Terhadap *Well-Being*. *American International Journal of Contemporary Research (AIJCR)* proses submit, 2016
- Walz, S. M., & Niehoff, B. P., 1996. Organizational citizen behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants. *Academy of Management Best Papers Preceedings*:307-311.
- Water, L.K. and Waters, C.W., 2002. Peer nominations as predictors of short-term sales performance; *Journal of Applied Psychology*, vol. 54. no.1: 42-44.
- Williams, K.D., & Karau, S.J., 1991. Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4): 570-581.
- Wohlers, A.J., & London, M., 1989. Rating of managerial characteristics: evaluation difficulty, co-worker agreement, and self-awareness. *Personnel Psychology*, vol.42: 235- 261.
- Yin, R.K., 1994. *Case Study Research: Design and Methods*. Volume 5. SAGE Publications. London. New Delhi.
- Yu, H. & Murphy, K.R., 1993. Modesty bias in self-ratings of performance: A Test of the cultural relativity hypothesis. *Personnel Psychology*, 357-363.
- Zellar, K. L., & Perrewe, P. L., 2001. Affective personality and the content of emotional social support coping in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 459-467.

Saran dan rekomendasi untuk pembaca

Belum banyak literatur yang menyajikan pendekatan teoretis dan empiris. Buku ini membahas teori dan konsep yang disertai dengan contoh penelitian, sehingga buku ini sangat bagus untuk memperluas wacana mahasiswa yang akan meneliti manajemen sumber daya manusia. Bagi praktisi dan mahasiswa yang berkeinginan mendalami manajemen sumber daya manusia buku ini menjadi batu loncatan pemikiran untuk mendalami manajemen sumber daya manusia. Demikian saran reviewer kepada pembaca buku.

Pribadi Widyatmojo
FEB UPN Veteran Yogyakarta