

SEMINAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

(Modul)

**Oleh :
DR. RAHAYU ENDANG SURYANI, MM**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I.
JAKARTA
2022**

LEMBAR PENGESAHAN MODUL

1. Judul : Seminar Manajemen Sumber Daya Manusia
2. Penulis Modul : Rahayu Endang Suryani
3. Tempat Penerapan : Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPI Y.A.I.
4. Jangka Waktu Kegiatan : 1 (satu) bulan / September 2022
5. Sifat Kegiatan : Pembuatan Modul
6. Sumber Dana : Mandiri

Jakarta, 12 September 2022

Penulis Modul



Rahayu Endang Suryani

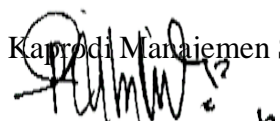
NIDN : 0315056602

Mengetahui,

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPI Y.A.I.



Dekan,
Dr. Marhalinda, SE, MM
NIDN : 0325036102



Kaprodi Manajemen S1,
Dr. Ruwaida, S.Sos, M.Si
NIDN : 1023056902

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillah, penulis panjatkan puja dan puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan karunianya, dengan segala kemampuan dan kekurangan yang pada akhirnya Modul Seminar Manajemen Sumber Daya Manusia ini dapat diselesaikan.

Modul ini merupakan pedoman dan alat kerja untuk membantu proses belajar mengajar bagi mahasiswa program studi Manajemen S1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPI Y.A.I. Modul ini juga dapat digunakan sebagai pedoman pemahaman teoritik dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia.

Disadari sepenuhnya bahwa penulisan ini masih jauh dari sempurna dan masih banyak kekurangannya. Penulis mengharapkan kritik dan saran membangun demi perbaikan di masa yang akan datang. Untuk itu terima kasih kami ucapkan kepada :

- Ibu Dr. Marhalinda, SE, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPI Y.A.I.
- Bapak Dr. Ir. Wilhelmus Hari Susilo, MM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen FEB UPI Y.A.I.
- Ibu Ruwaida, S.Sos, M.Si selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen FEB UPI Y.A.I.
- Seluruh Civitas Akademika Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPI Y.A.I.
- Seluruh pihak yang telah memberikan kepercayaan, serta bantuannya baik secara moril dan materil.

Akhirnya kami berharap bahwa modul ini juga dapat memberikan manfaat bagi publik yang berminat di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Jakarta, September 2022
Penulis,

Rahayu Endang Suryani

DAFTAR ISI

	Halaman
Lembar Pengesahan	ii
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
1. Beban Kerja	1
2. Lingkungan Kerja	5
3. Kecerdasan Emosional	7
4. Budaya Organisasi	15
5. Komitmen Organisasi	23
6. Keseimbangan Kehidupan Kerja	31
7. Kompetensi	35
8. Tugas dan Lembar Kerja	39

Daftar Pustaka

BAB I

BEBAN KERJA

1.1 Definisi Beban Kerja Menurut Para Ahli

Beban kerja adalah sejumlah proses atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Apabila seorang pekerja mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan, maka hal tersebut tidak menjadi suatu beban kerja. Adapun pengertian menurut para ahli, sebagai berikut:

1. Menurut Meshkati dalam **Astianto dan Suprihhadi (2014)** dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi.
2. Menurut **Munandar (2001)**, beban kerja adalah keadaan dimana pekerja dihadapkan pada tugas yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu.
3. Menurut **Permendagri (2008)**, beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan asil kali antara volume kerja dan norma waktu.
4. Menurut **Moekijat (2004)**, beban kerja adalah volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah pegawai dalam suatu bagian tertentu.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa beban kerja merupakan keadaan dimana seorang pekerja dihadapkan dengan pekerjaan atau tugasnya hanya dalam kurun waktu yang telah ditentukan

1.2 Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Menurut **Soleman (2011:85)**, faktor-faktor yang memengaruhi beban kerja ada dua, yaitu faktor internal dan eksternal, adalah sebagai berikut:

A. Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai stresor, meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan, dan sebagainya), dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan, dan sebagainya).

B. Faktor eksternal

Faktor eksternal dari beban kerja adalah beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, antara lain yaitu:

- 1) Tugas (Task). Meliputi tugas bersifat seperti, stasiun kerja, tata ruang tempat kerja, kondisi ruang kerja, kondisi lingkungan kerja, sikap kerja, cara angkut, beban yang diangkat. Sedangkan tugas yang bersifat mental meliputi, tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerjaan dan sebagainya.
- 2) Organisasi kerja. Meliputi lamanya waktu kerja, waktu istirahat, shift kerja, sistem kerja dan sebagainya.
- 3) Lingkungan kerja. Lingkungan kerja dapat memberikan beban tambahan yang meliputi lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja biologis, dan lingkungan kerja psikologis.

Adapun menurut Hart dan Staveland dalam **Tarwaka (2015:106)**, menjelaskan bahwa tiga faktor utama yang menentukan beban kerja adalah tuntutan tugas, usaha dan performansi.

- 1) Faktor tuntutan tugas (task demands). Argumentasi berkaitan dengan faktor ini adalah bahwa beban kerja dapat ditentukan dari analisis tugas-tugas yang dilakukan oleh pekerja. Bagaimanapun perbedaan-perbedaan secara individu harus selalu diperhitungkan.
- 2) Usaha atau tenaga (effort). Jumlah yang dikeluarkan pada suatu pekerjaan mungkin merupakan suatu bentuk intuitif secara alamiah terhadap beban kerja. Bagaimanapun juga, sejak terjadinya peningkatan tuntutan tugas, secara individu mungkin tidak dapat meningkatkan tingkat effort.
- 3) Performansi (performance). Sebagian besar studi tentang beban kerja mempunyai perhatian dengan tingkat performansi yang akan dicapai. Pengukuran performansi sendirian tidaklah akan dapat menyajikan suatu matrik beban kerja yang lengkap

1.3 Pengukuran Beban Kerja

Pengukuran beban kerja ini dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu satu tahun. **O'Donnell & Eggemeier (dalam Muskamal, 2010)** telah menggolongkan secara garis besar ada tiga kategori pengukuran beban kerja. Tiga kategori tersebut yaitu:

- 1) Pengukuran subjektif. Pengukuran yang didasarkan kepada penilaian dan pelaporan oleh pekerja terhadap beban kerja yang dirasakannya dalam menyelesaikan suatu tugas. Pengukuran jenis ini pada umumnya menggunakan skala penilaian (rating scale).
- 2) Pengukuran kinerja. Pengukuran yang diperoleh melalui pengamatan terhadap aspek-aspek perilaku/aktivitas yang ditampilkan oleh pekerja. Salah satu jenis dalam pengukuran kinerja adalah pengukuran yang diukur berdasarkan waktu. Pengukuran kinerja dengan menggunakan waktu merupakan suatu metode untuk mengetahui

waktu penyelesaian suatu pekerjaan yang dikerjakan oleh pekerja yang memiliki kualifikasi tertentu, di dalam suasana kerja yang telah ditentukan serta dikerjakan dengan suatu tempo kerja tertentu.

- 3) Pengukuran fisiologis. Pengukuran yang dapat mengukur tingkat beban kerja dengan mengetahui beberapa aspek dari respon fisiologis pekerjanya sewaktu menyelesaikan tugas tertentu. Respon tersebut dapat berupa refleks pergerakan mata, aktivitas otot, dan respon lainnya.

1.4 Manfaat Pengukuran Beban Kerja

Menteri Dalam Negeri dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja Di Lingkungan Departemen Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah dalam Muskamal (2010) menjelaskan bahwa dilakukannya pengukuran beban kerja memberikan beberapa manfaat kepada organisasi, yakni :

1. Penataan/ penyempurnaan struktur organisasi.
2. Penilaian prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit.
3. Bahan penyempurnaan sistem dan prosedur kerja.
4. Sarana peningkatan kinerja kelembagaan.
5. Penyusunan standar beban kerja jabatan/ kelembagaan, penyusunan daftar susunan pegawai atau bahan penetapan eselonisasi jabatan struktural.
6. Penyusunan rencana kebutuhan pegawai secara riil sesuai dengan beban kerja organisasi.
7. Program mutasi pegawai dari unit yang berlebihan ke unit yang kekurangan.
8. Program promosi pegawai.
9. Reward and punishment terhadap unit atau penjabat.
10. Bahan penyempurnaan program diklat.
11. Bahan penetapan kebijakan bagi pimpinan dalam rangka peningkatan pendayagunaan sumber daya manusia.
12. Beban kerja memberikan beberapa keuntungan bagi organisasi.

1.5 Dimensi dan Indikator

Berdasarkan teori-teori dan jurnal di atas maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah keadaan dimana pekerja dihadapkan pada tugas yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Adapun dimensi beban kerja yang digunakan dalam kajian ini adalah sebagai berikut:

1. Tuntutan Fisik. Kondisi kerja tertentu dapat menghasilkan prestasi kerja yang optimal disamping dampaknya terhadap kinerja pegawai, kondisi fisik berdampak pula terhadap kesehatan mental seorang tenaga kerja. Kondisi fisik

pekerja mempunyai pengaruh terhadap kondisi faal dan psikologi seseorang. Dalam hal ini bahwa kondisi kesehatan pegawai harus tetap dalam keadaan sehat saat melakukan pekerjaan, selain istirahat yang cukup juga dengan dukungan sarana tempat kerja yang nyaman dan memadai.

2. Tuntutan tugas. Kerja shift/kerja malam sering kali menyebabkan kelelahan bagi para pegawai akibat dari beban kerja yang berlebihan. Beban kerja berlebihan dan beban kerja terlalu sedikit dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Beban kerja dapat dibedakan menjadi dua kategori yaitu :
 - a) Beban kerja terlalu banyak/sedikit " Kuantitatif" yang timbul akibat dari tugas tugas yang terlalu banyak/sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu.
 - b) Beban kerja berlebihan/terlalu sedikit Kualitatif yaitu jika orang merasa tidak mampu untuk melaksanakan suatu tugas atau melaksanakan tugas tidak menggunakan keterampilan dan atau potensi dari tenaga kerja.

BAB II

LINGKUNGAN KERJA

2.1. Definisi Lingkungan Kerja menurut para ahli

- Menurut **Nitisemito 1992**, adalah "sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan".
- Menurut **Sedarmayati 2001**, adalah "keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok".
- Menurut **Bambang 1991**, "lingkungan kerja merupakan salah satu faktor mempengaruhi kinerja seorang pegawai".
- Menurut **Mardiana (2005:15)**, "lingkungan kerja adalah lingkungan di mana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari"

2.2. Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2009:21), secara garis besar jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yakni:

1. Lingkungan Kerja Fisik

- Lingkungan kerja fisik menurut **Sedarmayanti (2009:22)** adalah semua yang terdapat di sekitar tempat kerja, dan yang dapat memengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.
- Sedangkan menurut **Sarwono (2005:86)**, lingkungan kerja fisik adalah tempat kerja pegawai melakukan aktivitasnya. Lingkungan kerja fisik juga turut memengaruhi semangat dan emosi kerja para karyawan. Faktor- faktor fisik ini mencakup suhu udara di tempat kerja, luas ruang kerja, kebisingan, kepadatan, dan kesesakan.

- Selanjutnya, menurut **Robbins (2002:36)**, lingkungan kerja fisik juga merupakan faktor penyebab stres kerja pegawai yang berpengaruh pada prestasi kerja.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, maupun hubungan dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan dan atasan.

- Menurut **Sedarmayanti (2007)** menyatakan bahwa "lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan". Lingkungan non fisik ini merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.
- Menurut **Nitisemito (2001)** perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Membina hubungan yang baik antara sesama rekan kerja, bawahan maupun atasan harus dilakukan karena kita saling membutuhkan.

C. Dimensi dan Indikator

Berdasarkan teori-teori dan jurnal di atas maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Adapun dimensi lingkungan kerja yang digunakan dalam kajian ini adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja fisik meliputi pengaturan penerangan tempat kerja pengontrolan terhadap suara gaduh dalam tempat kerja, pengontrolan terhadap udara, pengaturan kebersihan tempat kerja, dan pengaturan tentang keamanan tempat kerja.
2. Lingkungan kerja nonfisik meliputi hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

BAB III

KECERDASAN EMOSI

3.1. Pengertian Kecerdasan Emosional

Istilah kecerdasan emosional pertama kali dilontarkan pada tahun 1990 oleh psikolog Salovey dari Harvard University dan Mayer dari University of New Hampshire untuk menerangkan kualitas-kualitas itu antara lain : empati, mengungkapkan dan memahami perasaan, mengendalikan amarah, kemandirian dan kemampuan menyesuaikan diri, disukai, kemampuan memecahkan masalah antar pribadi, ketekunan, kesetiakawanan, keramahan dan sikap hormat. Mereka mengatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk merasakan emosinya untuk mengeluarkan atau membangkitkan emosi, seperti emosi untuk membantu berpikir, memahami emosi dan pengetahuan tentang emosi serta untuk merefleksikan emosi secara teratur seperti mengendalikan emosi dan perkembangan intelektual (Dalam Shapiro, 2003: 5)

Menurut beberapa ahli kecerdasan emosional dapat di artikan sebagai berikut :

- a. **Salovey dan Mayer** mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai salah satu bentuk intelegensi yang melibatkan kemampuan untuk menangkap perasaan dan emosi diri sendiri dan orang lain, untuk membedakannya dan menggunakan informasi ini dalam menuntuk pikiran dan tindakan seseorang, kecerdasan emosional bukanlah lawan kecerdasan intelektual, namun keduanya berinteraksi secara dinamis, baik pada tingkatan konseptual maupun didunia nyata. Kecerdasan emosional tidak begitu dipengaruhi oleh faktor keturunan, sehingga membuka kesempatan bagi kita untuk melanjutkan apa yang sudah disediakan oleh alam agar kita mempunyai peluang lebih besar untuk meraih keberhasilan. Pada kenyataannya perlu diakui bahwa kecerdasan emosional memiliki peran yang sangat besar dan penting untuk mencapai kesuksesan di sekolah, tempat kerja, dan dalam berkomunikasi di lingkungan masyarakat (Dalam Shapiro, 2003: 9).
- b. **Cooper & Sawaf** mengemukakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan, memahami, dan secara selektif menerapkan daya dan kemampuan emosi sebagai sumber energy dan pengaruh yang manusiawi. Kecerdasan menuntut penilikan perasaan, untuk belajar mengakui, menghargai perasaan orang lain dan diri sendiri serta menanggapi dengan tepat, menerapkan secara efektif energy

dalam kehidupan sehari-hari. Dimana kecerdasan emosional juga merupakan kemampuan untuk menggunakan emosi secara efektif untuk mencapai tujuan, untuk membangun produktif dan meraih keberhasilan (Dalam Ary Ginanjar, 2001: 44).

- c. **Reuven Bar-On**, kecerdasan emosional adalah serangkaian kemampuan, kompetensi dan kecakapan non kognitif yang mempengaruhi kemampuan seseorang untuk berhasil mengatasi tuntutan dan tekanan lingkungan. Sementara itu Stein dan E. Book mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai serangkaian kecakapan yang memungkinkan kita melampirkan jalan kita di dunia yang rumit aspek pribadi, akal sehat yang penuh dengan misteri, dan kepekaan yang penting untuk berfungsi secara efektif setiap hari (Dikutip dari Rufahniyyah, 2012: 17).
- d. Menurut **Goleman (2004)**, tokoh yang mempopulerkan kecerdasan emosional, berpendapat bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan terhadap frustrasi, mengendalikan dorongan hati dan tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan menjaga agar beban stres tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, berempati dan berdoa. Tokoh lain, Shapiro berpendapat bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk berhubungan dengan perilaku moral, cara berpikir yang realistis, pemecahan masalah interaksi sosial, emosi diri dan keberhasilan akademik.

Definisi Goleman dan Shapiro menjelaskan bahwa kecerdasan emosional terbentuk dari beberapa aspek keterampilan emosi. Kecerdasan emosional berperan penting di tempat kerja, dalam keluarga, masyarakat, pengalaman romantik dan bahkan kehidupan spiritual, kesadaran emosi membuat keadaan jiwa kita diperhatikan. Kecerdasan emosional memungkinkan kita menentukan pilihan-pilihan yang lain tentang apa yang kita makan, siapa yang akan kita jadikan teman hidup, pekerjaan apa yang kita lakukan dan bagaimana menjaga keseimbangan antara kebutuhan pribadi kita dan kebutuhan orang lain.

Berdasarkan uraian yang ada di atas maka yang dimaksud dengan kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan bertahan terhadap frustrasi, mengendalikan dorongan hati dan tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan menjaga agar beban stres tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, berempati dan berdoa.

3.2. Aspek-aspek Kecerdasan Emosional

Dulewicz dan Higgs menemukan tujuh elemen utama dalam kecerdasan emosional yaitu:

- a. kesadaran diri (self awareness)
- b. manajemen emosi (emotional management)
- c. motivasi diri (self motivation)
- d. empati (empathy)
- e. mengelola hubungan handling (handling relationship)
- f. komunikasi interpersonal (interpersonal communication)
- g. gaya pribadi (personal style)

(Dikutip dari Khalifah, 2009:46)

Salovey membagi kecerdasan emosional menjadi beberapa aspek, yaitu:

- a) Mengenal diri sendiri

Kemampuan individu yang berfungsi untuk memantau perasaan dari waktu ke waktu, mencermati perasaan yang muncul. Ketidakmampuan untuk mencermati perasaan yang sesungguhnya menandakan bahwa orang berada dalam kekuasaan emosi. Kemampuan mengenal diri sendiri meliputi kesadaran diri.

- b) Mengelola emosi Kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepas kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan akibat-akibat yang timbul karena kegagalan ketrampilan emosi dasar. Orang yang buruk kemampuan dalam ketrampilan ini akan terus menerus bernaung melawan perasaan murung, sementara mereka yang pintar akan dapat bangkit kembali jauh lebih cepat. Kemampuan mengelola emosi meliputi kemampuan penguasaan diri dan kemampuan menenangkan kembali.

- c) Memotivasi diri sendiri Kemampuan untuk mengatur emosi merupakan alat untuk mencapai tujuan dan sangat penting untuk memotivasi dan menguasai diri. Orang yang memiliki keterampilan ini cenderung jauh lebih produktif dan efektif dalam upaya apapun yang dikerjakannya. Kemampuan ini didasari oleh kemampuan mengendalikan emosi, yaitu menahandiri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati. Kemampuan ini meliputi: pengendalian dorongan hati, kekuatan berfikir positif dan optimis.

- d) Mengenal emosi orang lain Kemampuan ini disebut empati, yaitu kemampuan yang bergantung pada kesadaran diri emosional, kemampuan ini merupakan ketrampilan dasar dalam bersosial. Orang empatik lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial tersembunyi yang mengisyaratkan apa yang dibutuhkan orang atau dikehendaki orang lain.

- e) Membina hubungan Seni membina hubungan sosial merupakan keterampilan mengelola emosi orang lain, meliputi ketrampilan sosial yang menunjang popularitas,

kepemimpinan dan keberhasilan hubungan antar pribadi. (Dalam Goleman, 2003: 57).

Seperti halnya Salovey, pada mulanya Daniel Goleman pun menyebutkan lima faktor penting guna mengembangkan kesadaran emosi, yakni:

- a. penyadaran diri
- b. mengelola emosi
- c. memotivasi diri sendiri
- d. empati
- e. keterampilan sosial.

Namun akhirnya Goleman mempertegas sekaligus menyederhanakan frame work kompetensi kecerdasan emosional menjadi berikut ini :

a. Kesadaran diri

Kesadaran diri adalah keterampilan untuk mengetahui kondisi diri, kesukaan, sumber daya dan intuisi. Kesadaran diri merupakan keterampilan dasar yang vital untuk ketiga kecakapan emosi:

1. Kesadaran emosi; tahu tentang bagaimana pengaruh emosi terhadap kinerja seseorang dan kemampuan untuk menggunakan nilai-nilai yang dimilikinya untuk memandu pembuatan keputusan.
2. Penilaian diri sendiri; perasaan yang tulus tentang kekuatan-kekuatan dan batas-batas pribadi seseorang, visi yang jelas tentang mana yang perlu diperbaiki dan kemampuan belajar dari pengalaman.
3. Percaya diri; keberanian yang berasal dari kepastian tentang kemampuan, nilai-nilai dan tujuan

b. Kesadaran sosial Kesadaran sosial yaitu kecakapan yang menentukan bagaimana seseorang menangani suatu hubungan. Akibat perbedaan-perbedaan dalam hal seberapa baik seseorang yang telah mempelajari keterampilan dasar kesadaran sosial, ada perbedaan terkait di antara setiap orang dalam hal kecakapan-kecakapan untuk bekerja yang dibangun di atas dasar empati. Empati merupakan keterampilan dasar untuk semua kecakapan sosial.

Kecakapan-kecakapan ini meliputi:

1. Memahami perasaan orang lain; mengindra perasaan-perasaan dan perspektif orang lain, serta menunjukkan minat aktif terhadap kepentingan-kepentingan orang lain.
2. Menghormati keberagaman; menumbuhkan kesempatan melalui keragaman sumberdaya manusia.

c. Manajemen diri Manajemen diri yaitu keterampilan mengelola kondisi, impuls, dan sumber daya diri sendiri.

Manajemen diri terdiri dari beberapa komponen, antara lain:

1. Pengendalian diri; keterampilan mengelola emosi-emosi dan desakan-desakan hati yang merusak.
 2. Dapat dipercaya; memelihara norma kejujuran dan integritas
 3. Dorongan berprestasi; dorongan untuk meningkatkan atau memenuhi standar keunggulan.
- d. Keterampilan sosial Yaitu kepintaran dalam menggugah tanggapan yang dikehendaki pada orang lain. Keterampilan sosial yang makna intinya adalah seni menangani emosi orang lain, merupakan dasar bagi beberapa kecakapan, yaitu antara lain:
1. Mengembangkan orang lain; merasakan kebutuhan perkembangan orang lain dan berusaha menumbuhkan kemampuan mereka.
 2. Komunikasi; mengirimkan pesan secara jelas dan meyakinkan.
 3. Manajemen konflik; merundingkan dan menyelesaikan perbedaan pendapat.
 4. Kepemimpinan; menjadi pecandu dan sumber lilin. Berdasarkan pendapat-pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional memiliki beberapa aspek, seperti yang dikemukakan oleh Daniel Goleman yaitu a) kesadaran diri, b) kesadaran sosial, c) manajemen diri, d) keterampilan sosial.

3.3. Faktor-faktor Yang Memengaruhi Kecerdasan Emosional

Apabila ditinjau dari pendapat para ahli ada dua faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosional seseorang yaitu; faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal, banyak penelitian yang dilakukan oleh para ahli tentang apa yang disebut teori dominansi otak. Temuan tersebut pada dasarnya menunjukkan bahwa masing-masing belahan otak kiri dan kanan memiliki fungsi berbeda. Belahan kiri memainkan peranan dalam proses logis dan verbal yang disebut pembelajaran akademis, sedangkan belahan kanan lebih pada aktivitas kreatif yaitu irama, music, gambar dan imajinasi. Idealnya, untuk menghasilkan kerja otak yang optimal maka pengolahan dan pengembangan dalam lintasan kedua belahan itu sangat dibutuhkan (Dalam Goleman, 1999: 24-27).

Selaras dengan hal tersebut, Seto Mulyadi menyebutkan ada tujuh aspek kecerdasan yakni Bahasa, logika, visual, musikal, kinestik, interpersonal dan intrapersonal. Bahasa dan logika berkaitan dengan intelektual, selainnya berkaitan dengan kecerdasan emosional (Dalam Khalifah, 2009: 52).

Goleman menyatakan bahwa faktor internal yang mempengaruhi kecerdasan emosional yaitu faktor yang berasal dari dalam diri yang dipengaruhi oleh keadaan otak seseorang (Dalam Goleman, 1999:24).

Seperti halnya dengan yang diungkap Isna, ketika bagian-bagian otak yang memungkinkan merasakan emosi rusak maka kemampuan rasional (intelekt) tetap utuh. Ketika seseorang dalam kondisi traumatis dengan rusaknya otak emosi, maka ia masih dapat berbicara, menganalisa, bahkan dapat memprediksi bagaimana ia harus bertindak dalam situasi. Tapi dalam keadaan tragis tidak demikian dapat berinteraksi dengan orang lain secara layak sehingga rencana yang telah disusun tidak dapat dijalankan dan kesuksesan jauh darinya (Dalam Khalifah,2009:).

Faktor lain yang mempengaruhi kecerdasan emosional adalah faktor eksternal yaitu faktor yang datang dari luar individu.. Sepanjang perkembangan sejarah manusia menunjukkan seseorang sejak kecil mempelajari keterampilan sosial dasar maupun emosional dari orang tua dan kaum kerabat, tetangga, teman bermain, lingkungan kerja, lingkungan pembelajaran di sekolah dan dari dukungan sosial lainnya (Goleman, 1999;). Demikian pula pada kecerdasan emosional seseorang yang sangat dipengaruhi oleh lingkungan dan tidak bersifat menetap. Oleh karena itu faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosi yaitu:

- a) pengaruh keluarga,
- b) lingkungan sekolah,
- c) lingkungan sosial.

Goleman berpendapat bahwa lingkungan keluarga merupakan sekolah pertama dalam mempelajari emosi. Menurutnya ada ratusan penelitian yang memperlihatkan bahwa cara orang tua memperlakukan anak-anaknya berakibat mendalam bagi kehidupan emosional anak karena anak-anak adalah murid yang pintar, sangat peka terhadap transmisi emosi yang yang lain halus sekalipun dalam keluarga. Goleman menegaskan bahwa mengajarkan keterampilan emosi sangat penting untuk mempersiapkan belajar dan hidup (Goleman, 1999;).

Lingkungan keluarga khususnya orang tua memegang peranan penting terhadap perkembangan kecerdasan emosi anak. Isna mengatakan bahwa guru memegang peranan penting dalam menyalurkan emosi lewat kegiatan yang positif dan konstruktif untuk menghasilkan siswa yang utuh dalam kematangan intelektual, sosial dan emosi. Kondisi ini menuntut agar sistem pendidikan yang lebih dinamis dan variatif sesuai tuntutan kebutuhan perkembangan zaman dan tidak mengabaikan perkembangan emosional anak. Sistem

pendidikan hendaknya tidak mengabaikan perkembangan fungsi otak kanan terutama perkembangan emosi dan kognisi seseorang. Pengembangan potensi anak didik melalui teknik, gaya kepemimpinan, dan metode mengajar yang mendorong siswa untuk ambil peran, mendorong dan menghargai inisiatif dan memberikan intensif bagi keterlibatan siswa sehingga kecerdasan emosi berkembang secara maksimal.

Lingkungan dan dukungan sosial; dukungan sosial dapat berupa perhatian, penghargaan, pujian, nasehat, yang pada dasarnya memberi kekuatan psikologis pada seseorang sehingga merasa kuat dan membuatnya mampu menghadapi situasi-situasi sulit. Sebaliknya, banyak masalah yang timbul karena ada sumbernya yang mempengaruhi yang terdapat dalam lingkungan hidup seseorang. Melalui perubahan lingkungan hidup kearah lingkungan hidup yang diharapkan bisa berfungsi menghasilkan perubahan padasebagian kepribadian yang diharapkan (Khalifah, 2009).

Berdasarkan penjelasan di atas terdapat beberapa hal yang memengaruhi kecerdasan emosional yang secara garis besar dipengaruhi oleh faktor internal yang merupakan faktor dari dalam diri yang dipengaruhi oleh keadaan otak seseorang dimana faktor ini berperan dalam mengatur emosi dan selanjutnya faktor eksternal yang berasal dari luar individu seperti halnya pengaruh keluarga, lingkungan sosial, lingkungan sekolah.

3.4. Dimensi dan Indikator Kecerdasan Emosional

Goleman (2015:58), mengungkapkan lima indikator kecerdasan emosional yang dapat menjadi pedoman bagi individu untuk mencapai kesuksesan, yaitu:

1. Kesadaran diri, yaitu kemampuan individu yang berfungsi untuk memantau perasaan diri waktu ke waktu, mencermati perasaan yang muncul. Ketidakmampuan untuk mencermati perasaan yang sesungguhnya mendadak bahwa orang berada dalam kekuasaan emosi
2. Pengaturan diri, yaitu kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepas kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan akibat akibat yang timbul karena kegagalan keterampilan emosi dasar. Seseorang yang mempunyai kemampuan yang rendah dalam mengelola emosi akan terus menerus bernaung melawan perasaan murung. Sementara mereka yang memiliki tingkat pengelola emosi yang tinggi akan dapat bangkit lebih cepat dari kemurungannya. Kemampuan mengelola emosi meliputi kemampuan penguasaan diri dan kemampuan menenangkan diri.
3. Motivasi, yaitu kemampuan untuk mengatur emosi menjadi alat untuk mencapai tujuan dan menguasai diri. Seseorang yang memiliki keterampilan ini cenderung

lebih produktif dan efektif dalam upaya apapun yang dikerjakannya. Kemampuan ini didasari oleh kemampuan mengendalikan emosi yaitu menahan diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati.

4. Mengenali emosi orang lain (empaty), yaitu kemampuan yang bergantung pada kesadaran, kemampuan ini merupakan keterampilan dasar dalam bersosial.seorang yang empati lebih mampu menangkap sinyal-sinyal social tersembunyi yang mengisyaratkan apa yang dibutuhkan atau dikehendaki orang lain.
5. Keterampilan sosial, yaitu merupakan keterampilan mengelola emosi orang lain,mempertahankan hubungan dengan orang lain melalui keterampilan social, kepemimpinan dan keberhasilan hubungan antar pribadi.

BAB IV

BUDAYA ORGANISASI

4.1 Pengertian Budaya Organisasi Menurut Para Ahli

Budaya berasal dari kata culture ini diadaptasi dari bahasa Latin, yaitu cult yang berarti mendiami, mengerjakan, atau memuja, dan are yang berarti hasil dari sesuatu. Budaya menunjukkan gambaran atau ciri suatu kelompok tertentu ditengah-tengah masyarakat dalam melaksanakan aktivitas dan memecahkan permasalahan yang dihadapinya. Dalam kelompok tertentu ada suatu peraturan atau ketentuan yang harus dilakukan dalam melaksanakan dan memecahkan sesuatu permasalahan.

Menurut **Kast(dalam Robins, 2005)** memberikan definisi budaya organisasi sebagai sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku.

Schein (2004) mendefinisikan budaya organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar yang dapat dipelajari oleh sebuah organisasi dalam memecahkan permasalahan yang dihadapinya dari penyesuaian diri eksternal dan integrasi internal, telah bekerjadengan baik dan dianggap berharga, oleh karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan dalam hubungan untuk masalah tersebut.

Robins(2002) mengungkapkan bahwa budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Berdasarkan pengertian tersebut, ada karakter tertentu yang dimiliki suatu organisasi sehingga membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

Budaya organisasi dimanifestasikan dalam dua bentuk yaitu konkrit dan abstrak. 1) konkrit, hal ini bisa dilihat dari cara anggota melayani konsumen, cara berpakaian anggotanya. Dan cara berkomunikasi baik antara atasan dan bawahan maupun rekan sekerja. 2) abstrak, hal ini bisa dilihat secara kasat mata. Bentuk ini merupakan bagian yang paling sukar diubah karena terdapat pada sisi kognitif sistem nilai sebuah budaya perusahaan. Disini budaya perusahaan berbentuk ide atau gagasan anggota organisasi tentang lingkungannya yang relatif stabil dari waktu ke waktu walau anggota berubah. Budaya organisasi pada dasarnya tidak dapat dilepaskan dari konteks budaya secara umum yang ada dalam masyarakat.

Berdasarkan pengertian **Kast(dalam Robbins, 2003)** dimana budaya organisasi merupakan seperangkat sistem nilai dan kepercayaan yang dianut

bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku, maka sebenarnya budaya organisasi kalau merupakan bagian dari budaya umum yang berkembang dalam masyarakat dalam lingkup spesifik yang bersifat abstrak. Atas dasar itu, pemahaman terhadap unsur-unsur dan karakteristik budaya organisasi dalam suatu organisasi maka merupakan hal yang sangat penting dalam mempelajari atau mengkajinya.

Moeljono (2003) menyatakan budaya organisasi adalah system nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, sertadikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai system perekat, dandijadikan acuan perilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yangtelah ditetapkan.

Phithi Sithi Amnuai dalam Taliziduhu Ndraha(2003) menyatakan bahwa Budaya Organisasi adalah seperangkatasumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudiandikembangkan melalui proses belajar dan diwariskan guna mengatasi masalahmasalah adaptasi eksternal dan masalah-masalah integrasi internal.

Moeljono Djokosantoso (2003) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan.

Robins (2006), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain

4.2 Asal Muasal Budaya Organisasi

Kebiasaan, tradisi, dan cara umum dalam melakukan segala sesuatu yang ada di sebuah organisasi saat ini merupakan hasil atau akibat dari yang telah dilakukan sebelumnya dan seberapa besar kesuksesan yang telah diraihnyadi masa lalu. Hal ini mengarah pada sumber tertinggi budaya sebuah organisasi: para pendirinya.

Secara tradisional, pendiri organisasi memiliki pengaruh besar terhadap budaya awal organisasi tersebut. Pendiri organisasi tidak memiliki kendala karena kebiasaan atau ideology sebelumnya. Ukuran kecil yang biasanya mencirikan organisasi baru lebih jauh memudahkan pendiri memaksakan visi mereka pada seluruh anggota organisasi. Proses penyiptaan budaya terjadi dalam tiga cara : Pertama, pendiri hanya merekrut dan mempertahankan karyawan yang sepikiran

dan seperasaan dengan mereka. Kedua, pendiri melakukan indoktrinasi dan menyosialisasikan cara pikir dan berperilakunya kepada karyawan. Ketiga, perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri. Dengan demikian, menginternalisasi keyakinan, nilai, dan asumsi pendiri tersebut. Apabila organisasi mencapai kesuksesan, visi pendiri lalu dipandang sebagai faktor penentu utama keberhasilan itu. Di titik ini, seluruh kepribadian para pendiri jadi melekat dalam budaya organisasi.

4.3. Faktor Budaya Organisasi

Pendapat tidak jauh berbeda seperti yang diungkapkan oleh **Panuju (2002: 26)**, menurutnya ada 5 faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan, yaitu sebagai berikut:

1. Nilai tentang:
 - a. Waktu
 - b. Efisiensi
 - c. Diri
 - d. Tindakan
 - e. Kerja
2. Kepercayaan tentang:
 - a. Karyawan
 - b. Pelanggan
 - c. Produksi
 - d. Manajemen
 - e. Masyarakat
 - f. Laba
3. Efektifitas organisasi tentang:
 - a. Efisiensi
 - b. Kepemimpinan
 - c. Motivasi
 - d. Kinerja
 - e. Komitmen
 - f. Kepuasan
4. Iklim komunikasi tentang:
 - a. Dukungan
 - b. Keikutsertaan dalam proses keputusan
 - c. Kejujuran

- d. Percaya diri dan keandalan
- e. Terbuka dan tulus
- f. Tujuan kinerja yang tinggi

4.4. Fungsi Budaya Organisasi

Sedangkan menurut Panbundu (2012, p.14) budaya organisasi sebuah perusahaan memiliki beberapa fungsi, yaitu :

1. Budaya organisasi sebagai pembeda suatu organisasi terhadap lingkungan kerja organisasi maupun kelompok lainnya. Budaya organisasi menciptakan suatu identitas atau ciri yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.
2. Sebagai perekat karyawan dimana budaya organisasi akan membentuk Sense Of Belonging dan rasa kesetiaan atau loyalitas terhadap sesama karyawan. Pemahaman yang baik akan kebudayaan organisasi akan membuat karyawan lebih dekat karena persamaan visi, misi, dan tujuan bersama yang akan dicapai.
3. Budaya organisasi berfungsi sebagai alat untuk mempromosikan sistem sosial didalam lingkungan kerja yang positif dan kondusif, dari konflik serta perubahan dilakukan dengan efektif.
4. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol. Budaya organisasi mengendalikan dan mengarahkan karyawan ke arah yang sama untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Seluruh kegiatan di perusahaan akan berjalan apabila perusahaan mampu mengendalikan dan mengatur karyawan atau pekerjanya dengan efektif dan efisien.
5. Sebagai integrator atau alat pemersatu sub-budaya dalam organisasi dan perbedaan latar belakang budaya karyawan.
6. Budaya organisasi membentuk perilaku karyawan. Tujuan dari fungsi ini, agar karyawan memahami cara untuk mencapai tujuan organisasi sehingga karyawan akan bekerja lebih terarah.
7. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai sarana atau cara untuk memecahkan masalah perusahaan seperti adaptasi lingkungan.
8. Budaya organisasi berfungsi sebagai acuan dalam menyusun perencanaan seperti perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, dan penentuan positioning.

9. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antaranggota perusahaan atau organisasi, misalnya antara karyawandengan pimpinan dan sesama anggota perusahaan.
10. Penghambat inovasi, budaya organisasi tidak selalu memberikan unsur positif bagi perusahaan.

Menurut **Kreitner dan Kinicki (2005)** membagi empat fungsi budaya organisasi sebagai berikut ini:

- a. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya.
- b. Memudahkan komitmen kolektif. perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial
- d. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Parsons dan Marton (2010) fungsi budaya organisasi adalah memecahkan masalah-masalah pokok dalam proses survival suatu kelompok dan adaptasinya terhadap lingkungan eksternal serta proses integrasi internal.

Susanto (2010) menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

- a. Berperan dalam pelaksanaan tugas bidang sumber daya manusia.
- b. Merupakan acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan positioning perusahaan yang akan dikuasai.

Ouchi (2010) menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi (perusahaan) adalah mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu dengan latar belakang kebudayaan yang khas (berbeda).

Pascale dan Athos (2010) menyatakan bahwa budaya perusahaan berfungsi untuk mengajarkan kepada anggotanya bagaimana mereka harus berkomunikasi dan berhubungan dalam menyelesaikan masalah. Dari beberapa fungsi yang telah disebutkan di atas, dapat disimpulkan budaya organisasi memiliki fungsi yang positif untuk pengelolaan organisasi terhadap masalah eksternal dan masalah internal suatu organisasi. Budaya organisasi

juga berfungsi sebagai identitas, menetapkan batasan dalam berperilaku, serta memunculkan komitmen karyawan.

4.5. Karakteristik Budaya Organisasi

Manusia adalah makhluk yang berbudaya. Budaya lahir dan dikembangkan oleh manusia, melalui akal dan pikiran, kebiasaan dan tradisi. Setiap manusia memiliki kebudayaan tersendiri, bahkan budaya diklaim sebagai hak paten manusia. Kebudayaan merupakan hasil belajar yang sangat bergantung pada pengembangan kemampuan manusia yang unik yang memanfaatkan simbol, tanda-tanda, atau isyarat yang tidak ada paksaan atau hubungan alamiah dengan hal-hal yang mereka pertahankan. Dengan demikian, setiap manusia baik individu atau kelompok dapat mengembangkan kebudayaan sesuai dengan cipta, rasa, dan karsa masing-masing. Menurut **Gibson et al (2005)**, budaya organisasi perusahaan mempunyai lima karakteristik, yaitu :

1. Mempelajari, yaitu kultur diperlukan dan diwujudkan dalam belajar, observasi dan pengalaman.
2. Saling berbagi, yaitu individu dalam kelompok, keluarga saling berbagi kultur dan pengalaman.
3. Transgenerasi, merupakan kumulatif dan melampaui satu generasi ke generasi berikutnya.
4. Persepsi pengaruh, yaitu membentuk perilaku dan struktur bagaimana seseorang menilai dunia.
5. Adaptasi, yaitu kultur didasarkan pada kapasitas seseorang berubah atau beradaptasi.

Beberapa tokoh perilaku organisasi membagi karakteristik budaya organisasi antara lain :

1. Budaya seragam,
2. Budaya kuat lemah,
3. Budaya lokal.

Budaya Seragam, budaya organisasi dimana mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh anggota organisasi. Keadaan ini terbentuk secara jelas bila kita mendefinisikan budaya sebagai suatu sistem pengertian bersama. Dengan demikian, kita berharap bahwa masing-masing individu dengan latar belakang atau tingkat jabatan yang berbeda di dalam organisasi akan mendeskripsikan budaya organisasi tersebut dengan cara yang sama. Namun demikian pengakuan bahwa suatu budaya

organisasi memiliki properti umum tidak berarti bahwa tidak boleh ada sub budaya didalam budaya bersama. Kebanyakan organisasi besar memiliki suatu budaya dominan dan sejumlah budaya sub budaya dominan.

Menurut **Robbins(2003)** dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa ada tujuh karakteristik utama yang, secara keseluruhan, merupakan hakikat budaya organisasi:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*), yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko dalam pelaksanaan pekerjaan.
2. Perhatian pada hal-hal rinci (*attention to detail*), yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi hasil (*outcome orientation*), yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang (*people orientation*). Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
5. Orientasi tim(*team orientation*), yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
6. Keagresifan (*aggressiveness*), yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas (*stability*), yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

4.6. Unsur Pembentuk Budaya Organisasi

Ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi.**Deal & Kennedy(M Pabundu Tika, 2014: 16)**, membagi lima unsur sebagai berikut :

a. Lingkungan Usaha

Lingkungan hidup organisasi (perusahaan) ditentukan oleh kemampuan perusahaan memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan.

b. Nilai-Nilai

Setiap perusahaan mempunyai nilai-nilai sebagai pedoman berfikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan/misi organisasi.

c. Pahlawan

Pahlawan bisa berasal dari pendiri perusahaan, para manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Mereka merupakan idola yang patut diikuti oleh karyawan perusahaan.

d. Ritual

Ritual merupakan tempat dimana perusahaan secara simbolis menghormati pahlawan-pahlawannya. Karyawan yang berhasil memajukan perusahaan diberikan penghargaan yang dilaksanakan secara ritual setiap tahunnya.

e. Jaringan Budaya

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informasi yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan member interpretasi terhadap informasi.

4.7. Sumber dan Proses Penciptaan Budaya Organisasi

Kebiasaan, tradisi, dan cara umum dalam melakukan segala sesuatu yang ada di sebuah perusahaan dewasa ini merupakan suatu hasil dari apa yang telah dilakukan oleh anggota-anggota sebelumnya dan seberapa besar kesuksesan yang telah diraihinya di masa lalu. Hal ini merujuk pada sumber tertinggi budaya sebuah organisasi: para pendirinya.

Para pendiri perusahaan mempunyai peranan yang sangat penting dalam pembentukan suatu budaya organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu:

1. Pendiri hanya merekrut dan mempertahankan karyawan yang sepikiran dan seperasaan dengan mereka.
2. Pendiri melakukan indoktrinasi dan menyosialisasikan cara pikir dan berperilakunya kepada karyawan.
3. Perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dan, dengan demikian, menginternalisasi keyakinan, nilai, dan asumsi pendiri tersebut.

4.8. Menciptakan Budaya Organisasi yang Etis

Isu dan kekuatan suatu kultur mempengaruhi suasana etis sebuah organisasi dan perilaku etis para anggotanya. Kultur sebuah organisasi yang punya kemungkinan paling besar untuk membentuk standar etika tinggi adalah kultur yang tinggi toleransinya terhadap risiko tinggi, rendah sampai sedang dalam hal keagresifan, dan fokus pada sarana selain juga hasil. Para manajer dalam kultur

semacam ini didorong untuk mengambil resiko dan berani berinovasi, dilarang terlibat dalam persaingan yang tak terkendali, dan akan memberikan perhatian pada bagaimana tujuan dicapai dan juga pada tujuan apa yang akan dicapai.

Manajemen yang dapat dilakukan untuk menciptakan kultur yang lebih etis dapat dilakukan dengan praktik-praktik:

1. Menjadi model peran yang visibel. Karyawan akan melihat perilaku manajemen puncak sebagai acuan standar untuk menentukan perilaku yang semestinya mereka ambil. Ketika manajemen senior dianggap mengambil jalan yang etis, hal ini memberi pesan positif bagi semua karyawan.
2. Mengkomunikasikan harapan-harapan yang etis. Ambiguitas etika dapat diminimalkan dengan menciptakan dan mengomunikasikan kode etik organisasi. Kode etik ini harus menyatakan nilai-nilai utama organisasi dan berbagai aturan etis yang diharapkan akan dipatuhi para karyawan
3. Memberikan pelatihan etis. Selenggarakan seminar Lokakarya dan program-program pelatihan etis. Gunakan sesi-sesi pelatihan ini untuk memperkuat standar tuntunan organisasi menjelaskan praktik-praktik yang diperbolehkan dan yang tidak, dan menangani dilema etika yang mungkin muncul
4. Secara nyata memberikan penghargaan atas tindakan etis dan beri hukuman terhadap tindakan yang tidak etis. Penilaian kinerja terhadap para manajer harus mencakup evaluasi hal demi hal mengenai bagaimana keputusan-keputusannya cukup baik menurut kode etik organisasi. Penilaian harus mencakup sarana yang dipakai untuk mencapai sasaran dan juga pencapaian tujuan itu sendiri. Orang-orang yang bertindak etis harus diberi penghargaan yang jelas atas perilaku mereka. Sama pentingnya, tindakan tidak etis harus diganjar secara terbuka/nyata.
5. Memberikan mekanisme perlindungan. Organisasi perlu memiliki mekanisme formal sehingga karyawan dapat mendiskusikan dilema-dilema etika dan melaporkan perilaku tidak etis tanpa takut. Cara ini bisa meliputi pembentukan konselor etis, badan pengawas (ombudsmen), atau petugas etika.

4.9. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Berdasarkan teori-teori dan jurnal di atas maka dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi sebuah pola asumsi dasar yang dapat dipelajari oleh sebuah organisasi dalam memecahkan permasalahan yang dihadapinya dari penyesuaian diri eksternal dan integrasi internal, telah bekerja dengan baik dan dianggap berharga, oleh karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk

menyadari, berpikir, dan merasakan dalam hubungan untuk masalah tersebut. Adapun dimensi budaya organisasi yang digunakan dalam kajian ini yaitu :

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*), yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko dalam pelaksanaan pekerjaan.
2. Perhatian pada hal-hal rinci (*attention to detail*), yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi hasil (*outcome orientation*), yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang (*people orientation*). Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
5. Orientasi tim (*team orientation*), yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
6. Keagresifan (*aggressiveness*), yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas (*stability*), yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

BAB V

KOMITMEN ORGANISASI

5.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan Luthans (2011:147) sebagai “(1) *a strong desire to remain a member of a particular organization*; (2) *a willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization*; and (3) *a definite belief in, and acceptance of, the values and goals of the organization*.” Dengan demikian, komitmen organisasi berarti:

- Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.
- Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi.
- Keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Selain itu, Steve M. Jex dan Thomas M. Britt (2008: 152) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai “ *the extent to which employees are dedicated to their employing organizations and are willing to work on their behalf, and the likelihood that they will maintain membership*. ” Definisi ini menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat dianggap sebagai tingkat dedikasi pegawai terhadap organisasi tempat dia bekerja dan kemauan bekerja atas nama/untuk kepentingan organisasi, dan kemungkinannya mempertahankan keanggotaannya.

Dari kedua pernyataan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi adalah sikap kerja dalam wujud keinginan, kemauan, dedikasi, loyalitas, dan/atau kepercayaan kuat yang menunjukkan keinginan tetap menjadi bagian anggota organisasi dengan mau menerima nilai dan tujuan organisasi, dan bekerja atas nama/untuk kepentingan organisasi.

Keyakinan tentang pentingnya komitmen dalam kaitannya dengan efektivitas organisasi tampak sejalan dengan beberapa hasil penelitian yang dilakukan para ahli. Ivancevich dan Matteson (2002:206) berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Chow dan Holden (1997:275-298) menyimpulkan bahwa : “Research evidence indicates that the absence of commitment can reduce organizational effectiveness”. Penelitian yang dilakukan oleh Hom, Katerberg dan Dunham (1987:163-178) memberikan temuan yang sama bahwa, komitmen terhadap organisasi memiliki

hubungan yang negatif, baik dengan kemangkiran kerja maupun dengan tingkat keluarnya karyawan. Penelitian Mathieu dan Zajac (1990:171-199) maupun penelitian De Cottis dan Summers (1987:445-470), sama-sama menemukan bahwa komitmen individu terhadap organisasi memiliki hubungan yang positif dengan tingkat performansi kerja. Hasil penelitian Mayer dan Schoorman (1992:671-684) terhadap 330 karyawan perusahaan keuangan di Amerika Serikat menemukan terdapat korelasi positif yang signifikan antara komitmen individu terhadap organisasi dengan tingkat kinerja maupun dengan tingkat kepuasan kerja. Penelitian Chow (1994) sebagaimana dikutip Johnson (1995:70) terhadap perusahaan di Jepang menyimpulkan bahwa, tingginya produktivitas perusahaan di Jepang didukung secara signifikan oleh tingginya komitmen sumber daya manusianya.

Dari paparan di atas memberikan indikasi bagaimana pentingnya variabel komitmen organisasi dalam kaitannya dengan fenomena tingkat kinerja. Sehubungan dengan hal tersebut, Steers (1985:144) berdasarkan pada hasil studi meta analisis terhadap berbagai hasil penelitian yang pernah dilakukan para ahli sebelumnya, berhasil mengemukakan sebuah model tentang komitmen dalam kaitannya dengan efektivitas organisasi.

5.2. Manfaat Komitmen Organisasi

Manfaat dengan adanya Komitmen dalam organisasi adalah sebagai berikut :

- Para pekerja yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi
- Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan
- Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangannya bagi pencapaian tujuan organisasi
- Keyakinan tentang pentingnya komitmen dalam kaitannya dengan efektivitas organisasi tampak sejalan dengan beberapa hasil penelitian yang dilakukan para ahli. Ivancevich dan Matteson (2002:206) berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Chow dan Holden (1997:275-298) menyimpulkan bahwa : *“Research evidence indicates that the absence of commitment can reduce organizational*

effectiveness". Penelitian yang dilakukan oleh Hom, Katerberg dan Dunham (1987:163-178) memberikan temuan yang sama bahwa, komitmen terhadap organisasi memiliki hubungan yang negatif, baik dengan kemangkiran kerja maupun dengan tingkat keluarnya karyawan. Penelitian Mathieu dan Zajac (1990:171-199) maupun penelitian De Cottis dan Summers (1987:445-470), sama-sama menemukan bahwa komitmen individu terhadap organisasi memiliki hubungan yang positif dengan tingkat performansi kerja. Hasil penelitian Mayer dan Schoorman (1992:671-684) terhadap 330 karyawan perusahaan keuangan di Amerika Serikat menemukan terdapat korelasi positif yang signifikan antara komitmen individu terhadap organisasi dengan tingkat kinerja maupun dengan tingkat kepuasan kerja. Penelitian Chow (1994) sebagaimana dikutip Johnson (1995:70) terhadap perusahaan di Jepang menyimpulkan bahwa, tingginya produktivitas perusahaan di Jepang didukung secara signifikan oleh tingginya komitmen sumber daya manusianya.

Dari paparan di atas memberikan indikasi bagaimana pentingnya variabel komitmen organisasi dalam kaitannya dengan fenomena tingkat kinerja. Sehubungan dengan hal tersebut, Steers (1985:144) berdasarkan pada hasil studi meta analisis terhadap berbagai hasil penelitian yang pernah dilakukan para ahli sebelumnya, berhasil mengemukakan sebuah model tentang komitmen dalam kaitannya dengan efektivitas organisasi.

5.3. Jenis komitmen

Untuk mengembangkan komitmen para pemain anda harus memiliki sepuluh kompetensi, yang terdiri atas empat kompetensi untuk mengembangkan komitmen intelektual, tiga kompetensi untuk komitmen emosional, dan tiga kompetensi untuk komitmen spiritual

a. Komitmen Intelektual

Tujuan komitmen intelektual adalah meyakinkan orang. Memastikan bahwa mereka memahami tujuan yang mereka minta untuk didukung dengan alasan-alasannya. Untuk memenangkan komitmen intelektual, kompetensi yang dibutuhkan:

1. Wawasan

Mempersepsikan apa yang ada dengan cara baru. Wawasan adalah persepsi mengenai sejumlah keadaan yang kompleks yang lebih dalam dan lebih jelas daripada apa pun persepsi yang berkembang pada saat itu. Wawasan sering datang secara tiba-tiba. Bagi pemimpin, wawasan sering kali tentang kebutuhan atau aspirasi sekelompok orang.

2. Visi

Menciptakan gambaran ideal tentang identitas dan masa depan. Visi menyatakan komitmen untuk bekerja mencapai keadaan ideal. Visi melayani para pemain sebagai alat penilai, dan sebagai alat penilai, dan sebagai gambaran mengenai ke mana yang akan mereka tuju bersama-sama. Visi juga menantang para pemain tim untuk mempertimbangkan siapa mereka dan ingin menjadi apa.

3. Berbicara

Menyajikan dan mewujudkan visi dengan cara yang tidak bisa dilupakan. Cerita pemimpin berisi visi, alasan visi tersebut, dan gagasan mengenai apa yang harus dilakukan agar bisa mencapai visi tersebut. Presentasi seluruh cerita harus menyakinkan dan menginspirasi. Pemimpin merupakan bagian cerita dan harus menjalankan pembicaraannya dan menjadi cerita itu sendiri. Harus ada konsistensi tentang kepemimpinan - siapa dia, apa yang dia lakukan dan apa yang ia katakan. Cerita dan orang saling mendukung.

4. Memobilisasi

Mentrasformasi energi menjadi tindakan yang berkomitmen. Cerita yang disampingkan dengan baik menciptakan energi manusiawi. Pemimpin memiliki tiga peran dalam mentrasformasi energi tersebut menjadi tindakan: mendaftar orang, mendidik mereka, dan membantu mereka mempersempit tantangan yang luas, dijelaskan dalam cerita menjadi tindakan yang mereka dapat dan akan mereka lakukan.

b. Komitmen Spiritual

Tujuan komitmen ini adalah mengikat orang, yaitu menarik mereka dengan pemahaman tujuan atau panggilan yang lebih tinggi. Untuk memenangkan komitmen spiritual dari pemain tim, dibutuhkan kompetensi:

1. Memberi Makna

Menarik hubungan dari wawasan, visi, cerita pemimpin kepada makna dan tujuan yang lebih tinggi. Dengan memberi makna terhadap wawasan, visi, cerita pemimpin membantu para pemain tim sampai kepada kematangan manusiawi seutuhnya melalui bentuk kehidupan individu yang beragam.

2. Melaksanakan Kepercayaan

Menerjemahkan kepercayaan dan prinsip-prinsip ke dalam aktivitas kepemimpinan, bukan sebagai pernyataan religius, tetapi sebagai usaha kepemimpinan yang baik untuk memenangkan komitmen.

3. Memusatkan

Disiplin yang menyatukan daripada menghapuskan; dalam kontak pemimpin dengan para pengikut/pemain, pikiran, emosi, dan spiritual disatukan ketika mereka muncul. Pemusatan merupakan kompetensi yang dengan cara itu pemimpin membawa semua kompetensi yang dengan cara itu pemimpin membawa semua kompetensi lain sebagai kesatuan utuh.

5.4. Hasil Komitmen Organisasi

1. Komitmen dan kinerja

Hubungan positif tampaknya terjadi antara komitmen organisasi dengan produktivitas kerja, tetapi hubungannya sedang. Tinjauan terhadap 27 penelitian (dalam Robbins, dan Judge, 2013: 75) menunjukkan bahwa hubungan antara komitmen dan kinerja sangat kuat pegawai baru dan agak lemah untuk pegawai yang berpengalaman. Hal yang menarik, riset mengindikasikan bahwa pegawai yang merasa perusahaan/organisasi yang tidak memenuhi janjinya kepada pegawai makin berkurang komitmennya; dan penurunan komitmen itu pada gilirannya membawa kepada menurunnya tingkat kinerja kreatif.

2. Komitmen dan kepuasan kerja

Seperti yang dikemukakan Sharma, Bajpai, dan Shah (2010), tidak ada keraguan bahwa komitmen organisasi membawa kepada kepuasan kerja. Kepuasan kerja diakui sebagai komponen komitmen organisasi. Lebih spesifiknya, komitmen organisasi dapat dipahami sebagai prediktor komitmen organisasi. Kepuasan kerja merupakan prediktor komitmen organisasi. Banyak kajian menggunakan faset kepuasan yang berbeda untuk memprediksi sikap pegawai, seperti kinerja, komitmen organisasi, dan

kuallitas pelayanan. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki kolerasi yang tinggi.

3. Komitmen dengan kemangkiran dan pergantian pegawai

Bukti riset menunjukkan hubungan negatif antara organisasi dengan baik kemangkiran maupun pergantian karyawan. Sebenarnya kajian-kajian menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasi seorang individu merupakan indikator yang lebih baik dari pergantian karyawan dari pada prediktor kepuasan kerja.

Ringkasan penelitian dari dulu sampai sekarang menunjukkan hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah dan tingkat kemangkiran yang rendah. Juga terdapat bukti bahwa komitmen karyawan berhubungan dengan hasil lain yang diinginkan seperti persepsi iklim organisasi yang hangat dan mendukung sehingga menjadi anggota tim yang baik yang siap membantu.

5.5. Dimensi Dan Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Mayer dan Allen dalam Luthan (2011), Robbins & Judge (2013), McShane dan Glinow (2010), komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi:

1. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud. Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang karyawan dikarenakan adanya : karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pemimpin, dan keterlibatan dalam manajemen. Umur dan lama masa kerja di organisasi sangat berhubungan positif dengan komitmen afektif. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan cenderung untuk tetap dalam satu organisasi karena mereka memercayai sepenuhnya misi yang dijalankan oleh organisasi.
2. Komitmen kelanjutan merupakan komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi, seperti : gaji, fasilitas, dan yang lainnya. Hal-hal yang menyebabkan adanya komitmen kelanjutan, antara lain adalah umur, jabatan, dan berbagai fasilitas serta berbagai tunjangan yang diperoleh. Komitmen ini akan menurun jika terjadi

pengurangan terhadap berbagai fasilitas dan kesajahteraan yang diperoleh karyawan.

3. Komitmen normatif menunjukkan tanggung jawab moral karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penyebab timbulnya komitmen ini adalah tuntutan sosial yang merupakan hasil pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan sesama atau munculnya kepatuhan yang permanen terhadap seorang panutan atau pemilik organisasi dikarenakan balas jasa, respek sosial, budaya atau agama.

Komitmen organisasi bersifat multidimensi. Fink (dalam Kaswan, 2012) mengelompokkan ciri-ciri komitmen menjadi sepuluh, yaitu:

1. Selalu berupaya untuk menyukseskan organisasi .
2. Selalu mencari informasi tentang organisasi.
3. Selalu mencari keseimbangan antara sasaran .
4. Selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari organisasi secara keseluruhan.
5. Menaruh perhatian pada hubungan kerja antar-unit organisasi.
6. Berfikir positif terhadap kritik dari teman kerja.
7. Menempatkan prioritas organisasi di atas departemennya.
8. Tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih menarik.
9. Memiliki keyakinan bahwa organisasi akan berkembang.
10. Berfikir positif pada pimpinan puncak organisasi.

BAB VI

KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA

6.1. DEFINISI PENGARUH KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA

Keseimbangan Kehidupan Kerja adalah suatu hal yang dilakukan oleh seseorang untuk menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan atau bisa disebut juga dengan memberikan derajat kepentingan atau nilai yang sama pada pekerjaan dan kehidupan mereka (Aggrawal, 2015). Keseimbangan Kehidupan Kerja adalah kondisi ideal dimana keseimbangan antara pekerjaan dan perihal lain di luar pekerjaan seperti keluarga, organisasi masyarakat, urusan keagamaan dan lain sebagainya dapat berjalan beriringan serta saling memberikan dampak yang baik (Andriani, 2017). Selain itu, Greenhaus et al dalam (Valen, 2017) menyatakan Keseimbangan Kehidupan Kerja adalah keseimbangan kerja dan menjalani kehidupan kerja dan kehidupan pribadinya.

6.2. DIMENSI KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA

Kehidupan dimana seseorang terikat secara seimbang di antara tanggung jawab pekerjaan dan tanggung jawab dalam keluarga atau kehidupan.

Keseimbangan kehidupan kerja adalah mengelola peran kehidupan pribadi dan peran pekerjaan individu secara efektif sehingga kedua peran itu tidak masuk ke dalam konflik (Alemu, 2018). Keseimbangan Kehidupan Kerja merupakan kebutuhan individu dalam rangka pencapaian keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan di luar pekerjaannya. Keseimbangan

Menurut Malik et.al dalam (Nafiudin, Andari dan Gentari, 2018) mengatakan bahwa Keseimbangan Kehidupan Kerja adalah tentang bagaimana karyawan menyeimbangkan tuntutan kerja dengan tuntutan yang lain seperti, keluarga, hobi dan kehidupan masyarakat. Definisi lain diungkapkan oleh Hudson dalam (Nadira, 2019) Keseimbangan Kehidupan Kerja merupakan tingkat kepuasan yang berkaitan dengan peran ganda dalam hidup seseorang. Dimana karyawan merasa seimbang dalam membagi waktu untuk

Dimensi Keseimbangan Kehidupan Kerja Menurut Fisher, Bulger,& Smith dalam (Romahdona, 2017)

Keseimbangan Kehidupan Kerja memiliki 4 dimensi pembentuk sebagai berikut.

1. Work interference personal life (WIPL)

Dimensi WIPL mengacu pada bagaimana aktivitas bekerja dapat mengganggu kehidupan pribadi seseorang diluar pekerjaan. Misalnya seseorang yang terlalu lelah untuk melakukan sesuatu kegiatan di luar pekerjaan atau dirumah disebabkan oleh aktivitas kerja di perusahaan.

2. Personal life interference work (PLIW) Dimensi PLIW mengacu pada bagaimana kehidupan pribadi di luar pekerjaan seseorang dapat mengganggu aktivitas pekerjaannya. Misalnya seseorang terlalu sibuk dengan kegiatan di luar aktivitas bekerja, sehingga menghambat mereka saat sedang bekerja di perusahaan.

3. Personal life enhancement of work (PLEW) Dimensi WEPL mengacu pada Bagaimana kehidupan pribadi di luar aktivitas kerja seseorang dapat meningkatkan kinerja dalam pekerjaan. Misalnya suatu pekerjaan dapat membantu seseorang untuk lebih semangat dalam melaksanakan kegiatan personalnya.

4. Work enhancement of personal life (WEPL). Dimensi (WEPL) mengacu pada bagaimana pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi seseorang. Misalnya kehidupan pribadinya dapat memberikan dorongan untuk merasa lebih tenang dan siap untuk melakukan pekerjaan.

Menurut Hudson dalam (Nadira, 2019) keseimbangan kehidupan kerja harus memenuhi tiga aspek berikut:

1. Time balance (Keseimbangan waktu), Menyangkut jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan peran di luar pekerjaan. Waktu yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dalam organisasi dan perannya dalam kehidupan individu tersebut, misalnya seorang karyawan di samping bekerja juga membutuhkan waktu untuk rekreasi, berkumpul bersama teman juga menyediakan waktu untuk keluarga.

2. Involvement balance (Keseimbangan keterlibatan), Menyangkut keterlibatan tingkat psikologis atau komitmen untuk bekerja dan di luar pekerjaan. Keseimbangan yang melibatkan individu dalam diri individu seperti tingkat stres dan keterlibatan individu dalam berkerja dan dalam kehidupan pribadinya.

3. Satisfaction balance (Keseimbangan kepuasan), Tingkat kepuasan dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Kepuasan yang dirasakan, individu memiliki kenyamanan

dalam keterlibatan di dalam pekerjaannya maupun dalam kehidupan diri individu tersebut.

6.3. FAKTOR FAKTOR PENGARUH KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA

Menurut Schabracq et al dalam (Umartiwi, 2017) ada beberapa faktor yang mungkin saja mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance) seseorang, yaitu:

1.Karakteristik Kepribadian, berpengaruh terhadap kehidupan kerja dan di luar kerja. Menurut Summer & Knight (2013) terdapat hubungan antara tipe attachment yang didapatkan individu ketika masih kecil dengan work-life balance. Summer & Knight menyatakan bahwa individu yang memiliki secure attachment cenderung mengalami positive spillover dibandingkan individu yang memiliki insecure attachment.

2.Karakteristik Keluarga, menjadi salah satu aspek penting yang dapat menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Misalnya konflik peran dan ambigiunitas peran dalam keluarga dapat mempengaruhi work-life balance.

3.Karakteristik Pekerjaan, meliputi pola kerja, beban kerja dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dapat memicu adanya konflik baik konflik dalam pekerjaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi.

4.Sikap, merupakan evaluasi terhadap berbagai aspek dalam dunia sosial. Dimana dalam sikap terdapat komponen seperti pengetahuan, perasaan-perasaan dan kecenderungan untuk bertindak (Baron & Bryne, 2005). Sikap dari masing-masing individu merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi work-life balance.

Menurut Poulouse & Sudarsan dalam (Nikmah, 2018) terdapat empat faktor utama demi tercapainya keseimbangan kehidupan kerja, yaitu sebagaiberikut:

1.Faktor individu (Individual factors)

Faktor individu merupakan faktor-faktor yang berasal dari internal individu, yang meliputi kepribadian, kesejahteraan, dan kecerdasan emosional.

2.Faktor organisasi (Organisational factors)

Faktor organisasi adalah sesuatu di luar kapasitas individu yang berasal dari organisasi dan dapat mempengaruhi work-life balance individu. Faktor organisasi diantaranya, dukungan

organisasi, dukungan atasan, dukungan rekan kerja, job stress, role conflict, role ambiguity, role overload, dan teknologi.

3.Faktor sosial (Societal factors)

Faktor sosial berasal dari lingkungan sosial di mana individu berinteraksi, baik secara langsung maupun tidak langsung, seperti misalnya dukungan pasangan dan keluarga, tanggung jawab dalam merawat anak, dukungan sosial, tuntutan pribadi dan keluarga serta perselisihan keluarga.

4.Faktor-faktor lainnya

Faktor lainnya adalah faktor-faktor di luar faktor individu, organisasi dan masyarakat yang tidak bisa diklasifikasikan ke dalamnya. Faktor-faktor tersebut diantaranya, umur, gender, status pernikahan, status orangtua, pengalaman, level karyawan, jenis pekerjaan, pendapatan, dan jenis keluarga.

6.4. KEUNTUNGAN PENGARUH KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA

Menurut Lewison dalam Heryadi (2019) beberapa keuntungan dengan diadakannya program keseimbangan kehidupan kerja antara lain :

1.Mengurangi absensi Biasanya penyebab dari bolosnya karyawan adalah tanggung jawab keluarga dan faktor stres pribadi. Masalah ini dapat diatasi dengan pengaturan jam kerja yang fleksibel.

2.Mengurangi turnover Pengaturan jam kerja yang fleksibel terbukti efektif dalam menjaga komitmen karyawan terhadap perusahaan.

3.Peningkatan produktivitas meminimalisir tingkat stres kerja akan berpengaruh pada peningkatan produktivitas kerja karyawan.

4.Biaya lembur berkurang Penjadwalan jam kerja yang fleksibel berdampak baik pada pengurangan jam lembur dan stres yang berbandung lurus dengan pengurangan biaya lembur dan peningkatan produktivitas kerja karyawan.

5. Retensi klien Pengaturan jam kerja yang fleksibel membuat karyawan memberikan nilai lebih kepada klien. Ketika karyawan memberikan layanan yang lebih besar, hal ini membantu mempertahankan klien karena kepuasan dari klien tersebut meningkat.

BAB VII KOMPETENSI

7.1. Definisi Kompetensi Kerja

Pada tahun 1960 dan awal 1970, gerakan tentang kompetensi telah dimulai. Hasil dari studi yang menunjukkan hasil tes sikap dan pengetahuan, prestasi belajar di sekolah dan diploma tidak dapat memprediksi kinerja atau keberhasilan dalam kehidupan. Hal ini mendorong untuk melaksanakan penelitian terhadap variabel kompetensi yang diduga memprediksi kinerja individu. Oleh sebab itu, beberapa prinsip yang perlu diperhatikan:

- a. Membandingkan individu yang secara jelas berhasil di dalam pekerjaannya dengan individu yang tidak berhasil. Melalui cara ini perlu diidentifikasi apa sebab yang berkaitan dengan keberhasilan.
- b. Mengidentifikasi pola pikir dan perilaku individu yang berhasil. Pengukuran kompetensi harus menyakut reaksi individu terhadap situasi yang terbuka ketimbang menggantungkan kepada pengukuran responden.

Secara harfiah (terjemahan) berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Adapun secara etimologi (asal-usul kata), kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf yang mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik.

Menurut Mangkunegara, pengertian kompetensi adalah sebuah faktor mendasar yang ada pada seseorang yang mempunyai kemampuan lebih serta membuatnya berbeda terhadap orang lain dengan kemampuan rata-rata.

Menurut Stephen Robbin (2007:38), pengertian kompetensi ini merupakan suatu kemampuan (ability) atau juga kapasitas seseorang dalam melakukan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, yang mana kemampuan itu ditentukan oleh faktor intelektual dan juga fisik.

Menurut Van Looy, Van Dierdonck, dan Gemmel (1998:212), kompetensi ini ialah suatu karakteristik manusia yang berhubungan dengan efektivitas performa, yang bisa dilihat dari perilaku, cara berpikir, serta gaya bertindak.

Menurut Sedarmayanti, kompetensi ini merupakan suatu karakteristik yang mendasari seseorang serta berhubungan dengan efektivitas kinerja individu di dalam melakukan pekerjaannya.

Boyatzis dalam Hutapea dan Nurianna Thoha (2008), kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan.

7.2 Aspek Konsep Kompetensi

Gordon (1988) menjelaskan beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut:

- a. *Knowledge*, yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya, seorang karyawan mengetahui cara melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
- b. *Understanding*. Yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang kondisi kerja secara efektif.
- c. *Skill*, yaitu sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

- d. *Value*, yaitu suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang.
- e. *Attitude*, yaitu perasaan atau reaksi terhadap suatu peristiwa yang datang dari luar.
- f. *Interest*, yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan.

7.3 Manfaat Kompetensi Kerja

1. Memperjelas standar kerja serta harapan yang mau dicapai oleh perusahaan.
2. Kompetensi individu bisa dipakai sebagai alat seleksi tenaga kerja yang potensial.
3. Kecakapan tenaga kerja untuk memaksimalkan produktivitas perusahaan.
4. Kecakapan atau kompetensi tenaga kerja bisa menjadi dasar dalam mengembangkan sistem remunerasi.
5. Kompetensi bisa membantu perusahaan untuk bisa beradaptasi pada perubahan yang terjadi.
6. Kompetensi bisa memudahkan perusahaan dalam menyatukan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi

7.4. Dimensi dan Indikator Kompetensi Kerja

Pada dasarnya banyak faktor yang mempengaruhi kompetensi karyawan suatu perusahaan, menurut Ruky dalam Fadillah, dkk (2017), yaitu:

1. Karakter pribadi (traits)

Karakter pribadi adalah karakteristik fisik dan reaksi atau respon yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.

2. Konsep diri (self concept)

Konsep diri adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang.

3. Pengetahuan (knowledge)

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.

4. Keterampilan (skill)

Keterampilan adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.

5. Motivasi kerja (motives)

Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki oleh seseorang, yang selanjutnya akan mengarahkan, membimbing, dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan.

Menurut Moeheriono (2009) terdapat lima ketrampilan kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu (Moeheriono, 2009) yaitu sebagai berikut:

1. Keterampilan menjalankan tugas (*Task-skills*), yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja.
2. Keterampilan mengelola tugas (*Task management skills*), yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul di dalam pekerjaan.
3. Keterampilan mengambil tindakan (*Contingency management skills*), yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah di dalam pekerjaan.
4. Keterampilan bekerja sama (*Job role environment skills*), yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.
5. Keterampilan beradaptasi (*Transfer skill*), yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru.

TUGAS DAN LEMBAR KERJA

- 1. Teori dipertajam.**
 - 2. Buat tabel jurnal nasional (5) dan jurnal internasional (2)**
 - 3. Buat tabel Dimensi dan Indikator**
 - 4. Buat Kuesioner**
 - 5. Contoh Kasus untuk pembahasan teori**
-

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya Yuda Pratama dan Tintin Suhaen.2017. Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Riset Bisnis & Investasi Vol.3 No. 2 Agustus 2017
- Ahmed ,Mashal , Saima Shafiq . (2014) . *The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector* .Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, 14(3), 2249-4588.
- Baihaqi, Muhammad dan Diana Puspita Sari. 2012. "Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi (Studi Pada PT. SANDANG ASIA MAJU ABADI)". Industrial Engineering Journal Online Vol 1 No 1
- Bagun, Wilson . (2008) .*BUDAYA ORGANISASI: Dampaknya Pada Peningkatan Daya Saing Perusahaan*. Jurnal Manajemen, 8(1).
- Dessler, Gerry, Human, 2015. Research Management: Penerbit Perason
- H. Teman Koesmono . (2014) .*Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*.Jurnal Akuntansi, 6(1).
- Indriani , Diah , Eddy Madiono . 2015 . Hubungan Lingkungan Kerja , Disiplin Kerja , dan Kinerja Karyawan . Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 17(2), 135-144.
- Juliningrum , Emmy , Achmad Sudiro . (2013) .*Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai* . Jurnal Aplikasi Manajemen, 11(4),1693-5241.
- Khairul Bariyyah dan Leny Latifah.2019. Kecerdasan Emosi Siswa Ditinjau dari Jenis Kelamin dan Jenjang Kelas:Jurnal Penelitian Guru Indonesia(Vol 4 No.2)
- Kreitner, Robert, dan Angelo Kinicki, 2003, *Perilaku Organisasi*, Diterjemahkan: Erly Suandy, Jakarta: Salemba Empat.
- Meggy Sumual ,Tinneke Evie 2017. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (Edisi Revisi): Penerbit CV. R.A.De.Rozarie
- Moekijat. 2004. *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*. Bandung: Pioner Jaya
- Moeljono, Djokosantoso. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*.PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Mukminin,Amirul, 2019. Manajemen Sumber Daya dalam Pendidikan : Penerbit UNY Press
- Munandar. (2001). Stress dan keselamatan Kerja, Psikologi Industri dan organisasi. Jakarta: Universitas Indonesia.

Ningrum Ramadhani. 2019. Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan(Studi Kasus Pada PT. SUMBER GRAHA SEJAHTERA (SGS). Jurnal manajemen

Purnami ,Ni Made Ita , I Wayan Mudiarta Utama . 2019 . Pengaruh Pemberdayaan , Motivasi , dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan . Jurnal Manajemen, 8(9), 5611-5631.

Priansa, Doni J. 2019. Pengembangan dan Pelatihan SDM Perusahaan. Bandung: Simbiosis Rekatama Media

Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YPKN.