

PENINGKATAN  
KINERJA SDM UMKM  
**SEKTOR**  
PARIWISATA TERINTEGRASI



[buatbuku.com](http://buatbuku.com) | [Penerbit Wade](#) | 0821-3954-7339 | [redaksi@buatbuku.com](mailto:redaksi@buatbuku.com)



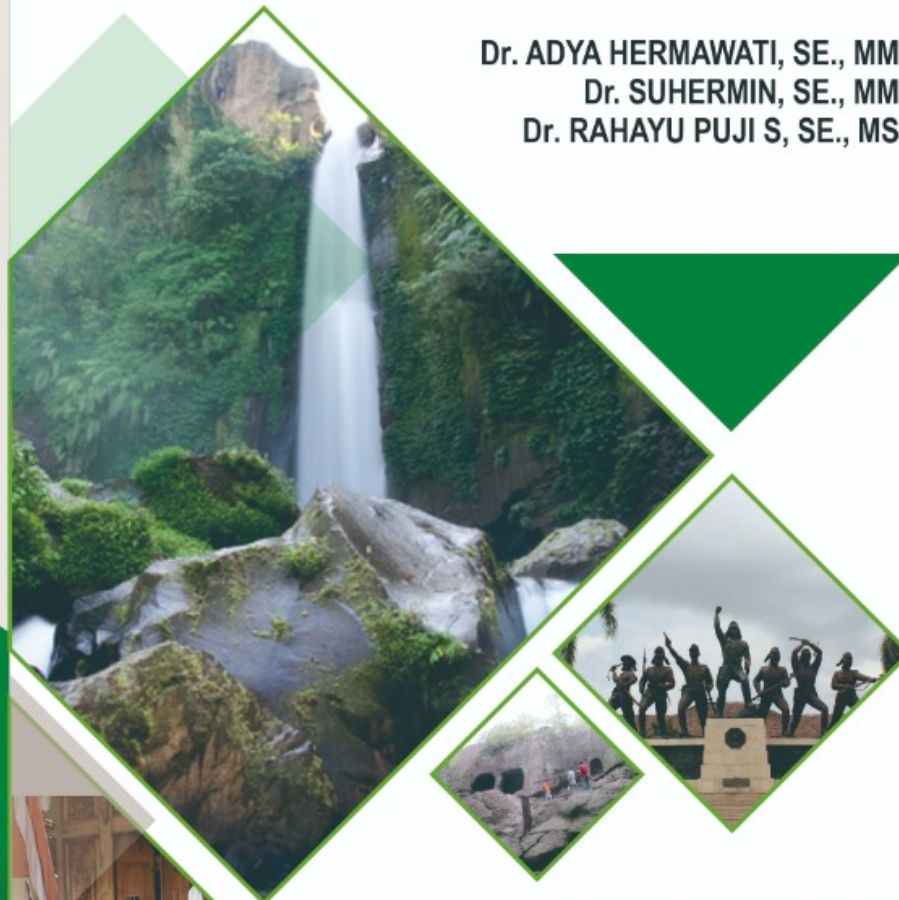
Anggota IKAPI 1807TE/2017  
**WADE GROUP**  
Nasional Pustaka



**BUATBUKU.COM**

PENINGKATAN KINERJA SDM UMKM  
SEKTOR PARIWISATA TERINTEGRASI

Dr. ADYA HERMAWATI, SE., MM.  
Dr. SUHERMIN, SE., MM | Dr. RAHAYU PUJI S, SE., MS



Dr. ADYA HERMAWATI, SE., MM  
Dr. SUHERMIN, SE., MM  
Dr. RAHAYU PUJI S, SE., MS

PENINGKATAN  
KINERJA SDM UMKM  
**SEKTOR**  
PARIWISATA TERINTEGRASI

# **PENINGKATAN KINERJA SDM UMKM SEKTOR PARIWISATA TERINTEGRASI**

**Dr. ADYA HERMAWATI, SE., MM.**  
**Dr. SUHERMIN, SE, MM**  
**Dr. RAHAYU PUJI S, SE., MS**

Sanksi Pelanggaran Pasal 113  
Undang-undang Nomor 28 Tahun 2014  
Tentang Hak Cipta

1. Setiap orang yang dengan atau tanpa hak melakukan pelanggaran terhadap hak ekonomi yang sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan ancaman pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 100.000.000 (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 Rp. 500.000.000 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap orang 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 a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 1.000.000.000 (satu miliar rupiah).
4. Setiap orang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp. 4.000.000.000 (empat miliar rupiah).

**PENINGKATAN KINERJA SDM  
UMKM SEKTOR PARIWISATA  
TERINTEGRASI**

# PENINGKATAN KINERJA SDM UMKM SEKTOR PARIWISATA TERINTEGRASI

Penulis:

**Dr. ADYA HERMAWATI, SE., MM.**

**Dr. SUHERMIN, SE, MM**

**Dr. RAHAYU PUJI S, SE., MS**

Editor : Team WADE Publish


Layout : Team WADE Publish


Design Cover : Team WADE Publish


Diterbitkan oleh:





Jln. Pos Barat Km. 1 Melikan Ngimput Purwosari  
Babadan Ponorogo Jawa Timur Indonesia 63491

 [buatbuku.com](http://buatbuku.com)

 [redaksi@buatbuku.com](mailto:redaksi@buatbuku.com)

 0821-3954-7339

 Penerbit Wade

 [buatbuku](https://www.instagram.com/buatbuku)

Anggota IKAPI 182/JTI/2017

Cetakan Pertama, Oktober 2019

ISBN: 978-623-7548-18-8

Hak Cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronis maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa seizin tertulis dari Penerbit.

15x23 cm

# KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan pada Allah SWT atas karunia dan kesempatan yang telah diberikan, sehingga buku yang berjudul **“Peningkatan Kinerja SDM UMKM Sektor Pariwisata Terintegrasi”** ini dapat diselesaikan.

Industri pariwisata saat ini menjadi salah satu faktor penting bagi kemajuan perekonomian dunia. Sembilan persen dari *Gross Domestic Product* dunia dari suatu negara bersumber dari sektor pariwisata dan satu dari sebelas pekerja adalah bekerja pada sektor pariwisata (*World Tourism Organization/UNWTO*, 2016). Kemajuan pariwisata dapat menghasilkan peluang yang sangat besar untuk kesejahteraan masyarakat dan memberikan tantangan sekaligus ancaman bagi masyarakat lokal dan lingkungan sekitarnya. Kontribusi yang cukup signifikan telah diberikan sektor pariwisata Indonesia terhadap kesejahteraan masyarakat melalui Produk Domestic Bruto Nasional sebesar 92,38% (Kememparkraf, 2016). Secara keseluruhan, sektor pariwisata menempati posisi kelima pada tahun 2016 dan posisi keempat pada tahun 2018, setelah minyak dan gas bumi, batu bara dan kelapa sawit (BPS, 2018).

Penulis berharap penyusunan buku ini dapat berguna untuk menambah wawasan dan pengetahuan kita. Penulis menyadari buku ini jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat berharap saran dari berbagai pihak. Kiranya buku ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi bagi dunia pendidikan.

Malang, 22 Oktober 2019

**Penulis**



# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
<b>BAB I : PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
<b>BAB II : <i>TRANSGLOBAL LEADERSHIP</i>.....</b>	<b>11</b>
A. Konsep Kepemimpinan ( <i>Leadership Concept</i> ).....	11
B. Gaya Kepemimpinan .....	18
C. Teori-Teori Kepemimpinan.....	30
D. Fungsi Kepemimpinan.....	34
E. Teori Gaya Kepemimpinan .....	39
F. Konsep <i>Transglobal Leadership</i> .....	42
<b>BAB III : KETERLIBATAN KERJA.....</b>	<b>45</b>
A. Definisi Keterlibatan Kerja .....	45
B. Dimensi Keterlibatan Kerja .....	46
C. Aspek-Aspek Keterlibatan Kerja.....	48
D. Karakteristik Keterlibatan Kerja.....	49
<b>BAB IV : <i>QUALITY OF WORKLIFE (QWL)</i>.....</b>	<b>53</b>
A. Definisi <i>Quality of Worklife</i> .....	53
B. Perkembangan <i>Quality of Workife</i> .....	67
C. Dimensi <i>Quality of Worklife</i> .....	67
D. Komponen <i>Quality of Worklife</i> .....	71
E. Aktivitas-aktivitas <i>Quality of Work Life</i> .....	78
F. Manfaat <i>Quality Of Work Life</i> .....	79
G. Tujuan <i>Quality of Work Life</i> .....	80



<b>BAB V : ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR</b>	
<b>(OCB)</b> .....	<b>83</b>
A. Definisi <i>Organizational citizenship Behavior</i> (OCB).....	83
B. Faktor yang Mempengaruhi <i>Organizational citizenship Behavior</i> (OCB).....	89
C. Motif-Motif <i>Organizational citizenship Behavior</i> (OCB).....	107
D. Indikator <i>Organizational citizenship Behavior</i> (OCB).....	108
E. Manfaat <i>Organizational citizenship Behavior</i> (OCB).....	116
<b>BAB VI : KINERJA</b> .....	<b>121</b>
A. Pengertian Kinerja .....	121
B. Pengertian SDM .....	126
C. Kinerja Karyawan.....	129
D. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja	132
E. Penilaian Kinerja .....	137
G. Indikator Kinerja.....	144
H. Dasar Indikator Kinerja .....	149
I. Ukuran Indikator Kinerja .....	149
J. Karakteristik Kinerja .....	150
K. Evaluasi Kinerja .....	150
L. Tujuan Evaluasi Kinerja.....	151
M. Kegunaan Evaluasi Kinerja .....	152
N. Manajemen Kinerja.....	152
O. Pelaksanaan Kinerja .....	153
<b>BAB VII : STRATEGI BISNIS</b> .....	<b>155</b>
A. Pengertian Strategi.....	155
B. Pengertian Bisnis.....	175
C. Pengertian Strategi bisnis .....	176
D. Teori Strategi Porter .....	178
E. Dimensi Strategi bisnis .....	179
F. Definisi Strategi.....	181

G. Definisi Manajemen Strategis .....	183
H. Definisi Strategi Bisnis .....	185
I. Tahapan Manajemen Strategis.....	186
J. Penerapan Strategi.....	186
K. Penilaian Strategi .....	187
L. Tingkatan Strategi.....	188
M. Tipe Tipe Strategi.....	189
N. Strategi Generik.....	194
O. Analisis Kompetitif Model Lima Kekuatan Porter.....	195
P. Perumusan Strategi .....	198
<b>BAB VIII : PERSAINGAN.....</b>	<b>201</b>
A. Persaingan.....	201
B. Teori Daya Saing Berkelanjutan .....	201
C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Daya Saing .....	207
D. Keunggulan Bersaing .....	211
E. Strategi Bersaing .....	214
F. <i>Resource Based View Theory</i> .....	230
G. Kinerja Perusahaan.....	231
H. Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan .....	232
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>235</b>



# BAB I

## PENDAHULUAN

Industri pariwisata saat ini menjadi salah satu faktor penting bagi kemajuan perekonomian dunia. Sembilan persen dari *Gross Domestic Product* dunia dari suatu negara bersumber dari sektor pariwisata dan satu dari sebelas pekerja adalah bekerja pada sektor pariwisata (*World Tourism Organization/UNWTO*, 2016). Kemajuan pariwisata dapat menghasilkan peluang yang sangat besar untuk kesejahteraan masyarakat dan memberikan tantangan sekaligus ancaman bagi masyarakat lokal dan lingkungan sekitarnya. Kontribusi yang cukup signifikan telah diberikan sektor pariwisata Indonesia terhadap kesejahteraan masyarakat melalui Produk Domestic Bruto Nasional sebesar 92,38% (Kememparkraf, 2016). Secara keseluruhan, sektor pariwisata menempati posisi kelima pada tahun 2016 dan posisi keempat pada tahun 2018, setelah minyak dan gas bumi, batu bara dan kelapa sawit (BPS, 2018).

Di sisi lain Jawa Timur sebagai salah satu wilayah otonomi dengan destinasi wisata unggulan di Indonesia, secara terus menerus membangun daya saing wisata guna meningkatkan pendapatan regional wilayah. Analisis perspektif destinasi wisata, indikator keberhasilan program pembangunan nasional bidang pariwisata berkelanjutan dapat ditempuh menggunakan pemberdayaan sebagai paradigma pembangunan (Puji Suci, 2015). Pemerintah Jawa Timur membuka peluang bagi masyarakat untuk turut serta dalam maksimalkan destinasi wisata melalui pemberdayaan UMKM sektor pariwisata. Nilai lebih dari UMKM adalah sektor usaha yang mampu

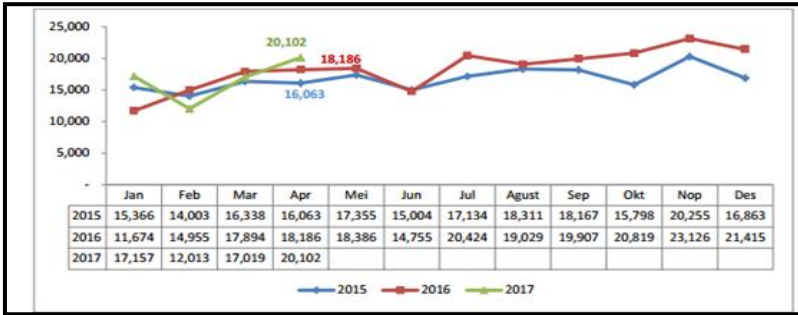
bertahan di krisis multidimensi tahun 1998 dan krisis global pada tahun 2008. UMKM merupakan penyumbang PDB terbesar nasional sampai saat ini. Oleh karena itu pemberdayaan UMKM pada umumnya dan khususnya UMKM sektor pariwisata mutlak diperlukan karena berdampak signifikan terhadap peningkatan perekonomian baik secara individu maupun keseluruhan (PAD) di Jawa Timur.

Sementara data riil menunjukkan, jumlah wisatawan mancanegara maupun domestik ke Jawa Timur terpotret dalam kondisi *instability* pada capaian titik peningkatan yang belum signifikan. Hal ini dapat dilihat pada Grafik 1, tahun 2016 – 2018, jumlah wisatawan mancanegara yang datang ke Jawa Timur. Grafik 2, jumlah wisatawan domestik yang datang ke Jawa Timur tahun 2016 – 2018. Sehingga perlu aspek dan indikator pendongkrak wisatawan. Solusinya, strategi implementasi upaya pemberdayaan UMKM sektor pariwisata. Oleh karenanya pengembangan, pengelolaan dan pemberdayaan UMKM sektor pariwisata diharapkan dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan wisatawan, sekaligus memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan jumlah wisatawan, karena lebih lanjut akan berdampak signifikan pada kesejahteraan masyarakat.

Sementara pada Tabel 1, analisis kuantitas UMKM di Jawa Timur pada semua sektor dengan jumlah SDM nya yang terus berkembang. Jumlah UMKM sebesar 6.825.931 dan jumlah SDM UMKM sebesar 11.117.439 di titik tahun 2018. Lebih spesifik bahwa dari data tersebut kontribusi keberadaan UMKM di Jawa Timur, sebesar 45% adalah UMKM sektor pariwisata dengan jumlah SDM nya sebesar 4.550.200. Sehingga menjadi estimasi optimis UMKM sektor pariwisata sebagai kunci penggerak yang akan berkontribusi positif pada peningkatan jumlah wisatawan domestik maupun mancanegara.

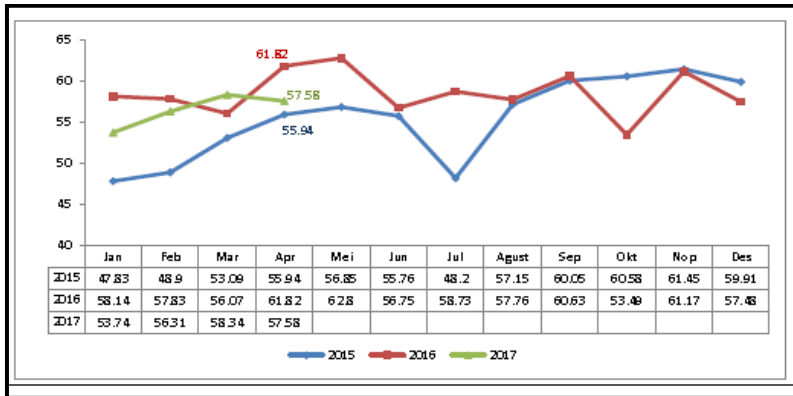
Grafik 1

Jumlah Wisatawan Mancanegara Yang Datang Ke Jawa Timur Tahun 2016 - 2018



Grafik 2

Jumlah Wisatawan Domestik Yang Datang Ke Jawa Timur Tahun 2016 - 2018



Hasil identifikasi, bahwa UMKM sektor pariwisata menjadi andalan pendapatan regional wilayah, sebagai antisipasi merosotnya pendapatan regional dari sektor lain. Titik penting program pembangunan nasional bidang pariwisata membutuhkan kontribusi dan kerja keras seluruh pelaku berbagai kegiatan, sehingga terobosan perlu dilakukan. Antara lain optimalisasi peran para pelaku

pariwisata di seluruh daerah, maksimalisasi pemberdayaan organisasi kepariwisataan, pengembangan dan pengelolaan serta pemberdayaan UMKM sektor pariwisata menuju pasar bebas Asean (Hermawati & Puji Suci, 2017).

Aspek SDM UMKM sektor pariwisata dan aspek pemasaran pariwisata yang bertanggungjawab, mempunyai peran besar capaian harmonisasi bisnis pariwisata dan pemberdayaan UMKM sektor pariwisata Jawa Timur (Hermin 2015). Sehingga, dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi masyarakat menuju globalisasi pasar ASEAN. Penting diyakini bahwa UMKM sektor pariwisata mampu berperan dalam pertumbuhan ekonomi, penyerapan tenaga kerja, pemerataan pendapatan, mengurangi disparitas ekonomi, meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Potensi inilah yang harus dikemas untuk membangun, mengelola, membina, mengembangkan dan memberdayakan UMKM sektor pariwisata, menuju daya saing pariwisata berkelanjutan (*Competitive Sustainability Tourism*) (Hermawati & Puji Suci, 2016).

**TABEL 1**  
**JUMLAH UMKM DAN TENAGA KERJA DI PROVINSI**  
**JAWA TIMUR TAHUN 2018**

NO	KABUPATEN/KOTA	JUMLAH	
		UMKM	TENAGA KERJA
1	PACITAN	181.115	221.784
2	PONOROGO	207.561	306.487
3	TRENGGALEK	143.455	194.016
4	TULUNGAGUNG	181.409	280.424
5	BLITAR	255.622	406.719
6	KEDIRI	251.493	395.355
7	MALANG	414.516	826.375
8	LUMAJANG	196.446	287.251

9	JEMBER	424.151	729.962
10	BANYUWANGI	296.706	501.379
11	BONDOWOSO	172.378	277.434
12	SITUBONDO	156.727	263.547
13	PROBOLINGGO	235.286	397.327
14	PASURUAN	248.802	403.965
15	SIDOARJO	171.264	306.481
16	MOJOKERTO	155.410	262.651
17	JOMBANG	188.614	328.380
18	NGANJUK	201.463	322.229
19	MADIUN	146.562	242.654
20	MAGETAN	154.800	233.043
21	NGAWI	185.312	309.653
22	BOJONEGORO	281.967	471.481
23	TUBAN	223.998	370.537
24	LAMONGAN	252.734	421.825
25	GRESIK	168.393	239.182
26	BANGKALAN	166.768	210.003
27	SAMPANG	195.215	264.569
28	PAMEKASAN	195.554	257.481
29	SUMENEP	269.005	486.196
30	KOTA KEDIRI	29.306	51.039
31	KOTA BLITAR	21.291	35.439
32	KOTA MALANG	77.778	141.906
33	KOTA PROBOLINGGO	26.125	41.120
34	KOTA PASURUAN	24.257	44.520
35	KOTA MOJOKERTO	17.480	31.212
36	KOTA MADIUN	22.662	41.557
37	KOTA SURABAYA	260.762	466.779
38	KOTA BATU	23.544	45.477
JAWA TIMUR		6.825.931	11.117.439

Sumber: data diolah: 2018



Implementasi aspek *human resources strategy* pada UMKM sektor pariwisata, diestimasikan mampu melayani segenap aspek wisata karena mempunyai karakteristik positif, unik dan tidak dimiliki aspek lain. Kamardiman (2015), Puji Suci, (2013a, 2013b, 2013d) menyatakan bahwa, kesediaan melayani orang lain merupakan nilai tambah yang mutlak dibutuhkan SDM, sehingga SDM UMKM sektor pariwisata pun, berkontribusi besar dan cukup potensial fungsi *intermediasi-nya*. Fuller (2011), Puji Suci (2009), Hermawati, A (2016, 2017, 2018) menegaskan, identifikasi dari fenomena lemahnya “volume usaha” suatu organisasi (UMKM sektor pariwisata), solusi mutlak antara lain *revitalisasi human resources strategy* dengan cara *optimalisasi employe performance, human resources training & development, human resources planning, integration human resources performance*. Subyakto (1996), kendala sangat mendasar dalam UMKM sektor pariwisata adalah fenomena SDM. Demikian Hermawati (2011, 2013, 2014a, 2015a, 2017, 2018), organisasi yang baik, tumbuh dan berkembang, menitikberatkan pada *human resources* guna menjalankan fungsinya secara optimal, efektif dan efisien.

Sementara Loyd, (2001) merekomendasi, untuk mencapai *competitive advantage* organisasi, fondasi terbaik adalah aspek implementasi *human resources strategy*. Pijakan kepemimpinan yang visioner, bisa “membaca” kecenderungan perkembangan pasar, kemajuan teknologi, perubahan pola persaingan. Oleh karena itu dengan identifikasi karakteristik UMKM sektor pariwisata, maka penting implementasikan tipe kepemimpinan global untuk menjawab permasalahan sumber daya manusia. Parolin (2004) dan Adler, *et al* (2000) menegaskan, begitu pentingnya peran pemimpin, sehingga menjadi isu menarik perhatian para peneliti fokus bidang perilaku organisasi hingga kini. Sharkey *et al.* (2012) menelaah tentang *theoretical problem* mengenai kepemimpinan transaksional maupun transformasional yang dikelaskan dalam kepemimpinan tipe lokal. Oleh karena itu Sharkey *et al.* (2012), Holt & Seki (2012), menggagas

tipe kepemimpinan yang lebih global (*transglobal leadership*). Merupakan perilaku pimpinan visioner, mengadaptasi lingkungan baru yang lebih luas, lebih kompleks, kepemimpinan yang konsistensi *outcome*-nya berupa kinerja SDM yang terintegrasi. Teori Bass dan Avolio (1997) dikembangkan Holt & Seki (2012), bahwa pengaruh *transglobal leadership direct effect* berkontribusi kinerja karyawan untuk kinerja organisasi. Sebaliknya penelitian Hayward (2005) membuktikan, kepemimpinan pada organisasi, secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan ditemukan adanya hubungan negatif antara kepemimpinan organisasi dan kinerja karyawan.

*Inkonsistensi outcome* tersebut, menjadi celah yang diteliti oleh Hermawati (2015a) pada “*The Mediation Effect of Quality of Work Life and Job Involvement in Relationship of Transglobal Leadership...*” bahwa, *transglobal leadership indirect effect* terhadap kinerja karyawan, melalui implementasi *quality of work life* dan faktor keterlibatan pekerjaan. Bersandar penelitian Hermawati (2011, 2013, 2014a, 2015a), Hermawati penelitian fundamental ristekdikti (2016 & 2017), dan Hermawati penelitian PDUPT ristekdikti (2018) maka rencana penelitian ini: a) Menganalisis, mendiskripsikan secara riil bagaimana selama ini kondisi riil pengelolaan sumberdaya manusia sektor pariwisata dan menguji tingkat kepemimpinan transglobal, keterlibatan pekerjaan, QWL, OCB, kinerja SDM UMKM sektor pariwisata, pengelolaan pemasaran pariwisata aspek pemasaran bertanggungjawab, aspek daya saing pariwisata berkelanjutan. b) Menganalisis dan mendiskripsikan secara riil bagaimana selama ini kondisi riil pengelolaan tingkat kepuasan dan kepentingan SDM UMKM sektor pariwisata di Jawa Timur dan menguji tingkat kepemimpinan transglobal, QWL, keterlibatan pekerjaan, serta kinerja karyawan, tingkat kepuasan dan kepentingan masyarakat di bidang pariwisata di Jawa Timur akan pemasaran bertanggungjawab dan daya saing pariwisata berkelanjutan.

Dari uraian di atas, tinggi relevansinya atas perubahan peran sumberdaya manusia dewasa ini. Pendekatan manajemen *perspektif humanistik*, menempatkan *human resources* sebagai faktor sentral, diandalkan untuk menciptakan *competitive advantage* (Hermawati: 2011,2013,2014a, 2017, 2018). Sehingga menjadi relevan menyikapi isu kritis bagi UMKM sektor pariwisata dalam mengoptimalkan kinerja (Puji Suci, 2015)

Di sisi lain, *originalitas* penelitian ini, kompilasi secara *holistik terintegrasi* dari konsep teori *human resources strategy* dengan konsep teori *marketing strategy*, melalui implementasi konsep dan aplikasi pemasaran pariwisata yang bertanggungjawab pada UMKM sektor pariwisata Jawa Timur. Tentu saja wisatawan perlu mendapatkan pemahaman yang baik mengenai strategi pemasaran agar dapat menjadi bagian untuk melakukan kontrol terhadap daya saing pariwisata berkelanjutan (*competitive sustainability tourism*) di Jawa Timur.

*Estimade* jitu tataran strategi pemasaran sektor pariwisata, adalah strategi daya saing pariwisata berkelanjutan (*competitive sustainability tourism*) (Wray, 2010; Suradnya, 2011; Gustavo, 2013; Ivolgo & Erokhin, 2013; Puji Suci, 2015). Salah satu aspek didalamnya adalah *responsibility tourism marketing* (pemasaran pariwisata yang bertanggungjawab) (Dewi, 2011; Meler & Han, 2012; Sarkar, A, 2012; Popescu & Zamfir, 2012; Ivolgo & Erokhin, 2013).

Fokus capaian, dipandang perlu untuk dikembangkan suatu model pemasaran pariwisata bertanggungjawab (*responsibility tourism marketing*) yang berkontribusi dari aspek kinerja SDM UMKM sektor pariwisata yang terintegrasi, untuk mewujudkan daya saing pariwisata berkelanjutan di Jawa Timur. Temuan dari penelitian ini selain fokus pengembangan keilmuan *human resources strategy* dan *marketing strategy*. Capaian lebih lanjut untuk menghasilkan sebuah model strategi pemasaran pariwisata bertanggung jawab (*responsibility tourism marketing strategy*) sebagai kontribusi kebijakan dalam

rangka perbaikan untuk mewujudkan daya saing pariwisata berkelanjutan (*sustainability tourism*) pada pemerintah Jawa Timur.



## **BAB II**

### ***TRANSGLOBAL LEADERSHIP***

#### **A. Konsep Kepemimpinan (*Leadership Concept*)**

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, memberi contoh, serta memberi motivasi kepada orang lain, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dan mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia. Kepemimpinan merupakan faktor yang penting dalam suatu organisasi. Tugas utama seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuannya dalam melaksanakan program-program saja, tetapi lebih dari itu yaitu pemimpin harus mampu melibatkan seluruh lapisan organisasinya, anggotanya atau masyarakatnya untuk ikut berperan aktif sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang positif dalam usaha mencapai tujuan.

Kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yang berarti tuntun, bina atau bimbing, dapat pula berarti menunjukkan jalan yang baik atau benar, tetapi dapat pula berarti mengepalai pekerjaan atau kegiatan. Kepemimpinan dapat pula di definisikan sebagai seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, istilah pemimpin diartikan sebagai pemuka, penuntun (pemberi contoh) atau penunjuk jalan. Jadi secara fisik pemimpin itu berada didepan. Tetapi pada hakikatnya, dimanapun tempatnya, seseorang dapat menjadi pemimpin dalam memberikan pimpinan. Hal ini sesuai dengan ungkapan Kihajar Dewantoro yang terkenal “ing ngarso sungtuloda, ing madyo

mangun karso, tut wuri handayani” artinya, jika ada didedapan memberikan contoh, di tengah-tengah memberikan dorongan/ motivasi, sedangkan apabila berada dibelakang dapat memberikan pengaruh yang menentukan.

Para pakar manajemen telah banyak memberikan tentang pengertian dan teori kepemimpinan dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, hal tersebut disebabkan organisasi tidak dapat dipisahkan dengan kepemimpinan. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerja sama (mengolaborasi dan mengolaborasikan potensinya) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Baharudin, 2012:48)

Kepemimpinan juga merupakan sesuatu yang dapat dipelajari sehingga dapat dilaksanakan spontan dan otomatis sepanjang waktu. Para pemimpin atau manajer misalnya, dapat segera membuat beberapa keputusan penting mengenai sebuah masalah, sementara orang lain masih dalam tahap menganalisis masalah.

Dalam kepemimpinan seseorang memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengontrol pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain, juga masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis diantara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin. Kepemimpinan bisa berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi, dan menggerakkan orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian tujuan tertentu. Karena dalam kepemimpinan pemimpin mempunyai hak kekuasaan penuh. Menurut Walter Nord pengertian kekuasaan itu merupakan suatu kemampuan mempengaruhi aliran energi dan dana yang tersedia untuk mencapai suatu tujuan yang berbeda secara jelas dari tujuan lainnya (Jamaludin, 2017).

Kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kinerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Pada kenyataan pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Untuk mencapai semua itu seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan dalam melakukan pengarahan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Menurut Bass, Robbins, dan Decenzo tentang kepemimpinan, kepemimpinan sebagai prosedur interaksi antar personal melalui seorang pemimpin mengubah bawahan, menciptakan visi dari tujuan yang layak, dan bekerja menuju tujuan tertentu. Kepemimpinan merupakan interaksi antara manajer organisasi dan anggota organisasi selama mengejar kinerja, dan perilaku yang terakhir dipengaruhi dengan menyediakan mereka dengan arah baru atau agar memenuhi tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (2007) Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Young (dalam Kartono, 2003) kepemimpinan merupakan bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.

Terry dalam Thoha (2007) yang mengartikan kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Adapun pengertian kepemimpinan menurut Sutarto (2006) Rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun pengertian teori kepemimpinan menurut Kartono



(2004) Kepemimpinan adalah penetralisasian satu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-musabab timbulnya kepemimpinan, persyaratan menjadi pemimpin, sifat-sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi kepemimpinan. Teori pertama yang banyak digunakan adalah teori perilaku. Teori perilaku ini dikemukakan oleh:

1. Ohio State University. Hasil kajian mereka mengatakan bahwa pemimpin yang baik/berhasil adalah mereka yang menciptakan struktur yang memungkinkan inisiatif ditambah dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu.
2. University Of Michigan. Para ahli dari universitas ini mengamarkan kepemimpinan sebagai kontinum dengan dua kutub, yaitu yang berorientasi pada manusia (karyawan/ pengikut) pada satu kutub dan yang berorientasi pada produksi pada kutub yang lain.
3. Teori Atribut (*Attribution Theory*) mengatakan bahwa kepemimpinan semata-mata adalah atribut, atau ciri-ciri yang diberikan orang kepada seorang individu. Teori ini membahas ciri-ciri penting dari seorang pemimpin sehingga setiap orang yang mempunyai ciri-ciri tersebut adalah pemimpin.
4. Teori berikut adalah teori yang menyatakan bahwa kepemimpinan itu adalah sifat atau karakteristik yang dibawa seseorang sejak lahir. Jadi menurut teori ini kepemimpinan adalah bakat alam yang tidak bisa dipelajari.
5. Teori Transaksional yang mengatakan bahwa perilaku seseorang dalam hubungannya dengan orang lain, termasuk pemimpinnya, adalah hasil dari taransaksi semata.
6. Teori Situasional dari Hersey dan Blanchard. Teori ini mengatakan bahwa ada pola hubungan tertentu antara pemimpin dan pengikut, dan hubungan ini bersama-sama dengan stuktur

tugas yang ditentukan, menentukan kepemimpinan macam apa yang harus dipraktikkan.

7. Teori Jalur pencapaian tujuan (*Goal-path Theory*) Menurut teori ini perilaku pemimpin dapat diterima oleh pengikutnya apabila pengikutnya apabila pengikut menganggap perilaku itu merupakan sumber pemuasan kebutuhan saat itu ataupun di masa mendatang (Rohaeni, 2016).

Kepemimpinan memegang peranan yang cukup penting dalam manajemen, oleh karena itu kepemimpinan dibutuhkan oleh manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia, dari sini timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Menurut Suranta, (2012:65) kepemimpinan pemimpin dalam suatu organisasi dirasa sangat penting, karena pemimpin memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi yang biasa tertuang dalam visi dan misi organisasi. Sedangkan menurut Siagian, (2012:154) kepemimpinan ialah kemampuan dan keterampilan seseorang atau individu yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja, untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga melalui perilaku yang positif tersebut dapat memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (Triyono, 2016). Sedangkan Handoko, (2013: 243) mengemukakan bahwa kepemimpinan ialah kemampuan yang dimiliki Sedangkan Handoko, (2013:243) mengemukakan bahwa kepemimpinan ialah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Berhasil tidaknya suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh kepemimpinan yang memimpin organisasi, bahkan maju mundurnya suatu organisasi sering di identikkan dengan perilaku kepemimpinan dari pimpinanya. Dengan demikian, pemimpin harus bertanggung jawab terhadap pelaksanaan organisasi atau lembaga yang

dipimpin, hal ini menempatkan posisi pemimpin yang sangat penting dalam suatu organisasi atau pada lembaga tertentu. Sementara itu Nawawi mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan menggerakkan, memberi motivasi, dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan. Menurut Yukl dalam Husaini Usman, beberapa definisi tentang kepemimpinan yang dianggap cukup mewakili selama ini adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok kesuatu tujuan yang ingin dicapai bersama.
2. Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi antar pribadi dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian tujuan satu atau beberapa tujuan tertentu.
3. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.
4. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, padatan berada diatas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.
5. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang di organisasi ke arah pencapaian tujuan.
6. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan arti (pengarah yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.

Dari definisi-definisi kepemimpinan yang berbeda-beda tersebut, pada dasarnya mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum seperti:

1. Di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih (2)
2. Di dalam melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja digunakan oleh pemimpin terhadap bawahan.

Berdasarkan uraian tentang definisi kepemimpinan di atas, terlihat bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak di pengaruh. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi / lembaga tertentu untuk mencapai tujuan. Menurut Wirawan, "mempengaruhi" adalah proses dimana seseorang yang mempengaruhi berusaha merubah kompetensi, perilaku, nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan, pikiran dan tujuan yang dipengaruhi secara sistematis.

Nawawi dan Martini mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan atau kecerdasan sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Lebih lanjut, kepemimpinan terbagi dalam konteks struktural dan non struktural. Dalam konteks struktural, kepemimpinan diartikan sebagai prosese mempengaruhi pikiran, perasaan, tungkahlaku, mengalahkan serta mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Dalam konteks non struktural, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses untuk mempengaruhi pemikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengarahkan semua. Fasilitas untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Berdasarkan definisi kepemimpinan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah bagian yang dianggap penting dalam manajemen organisasi, yang dimana melekat pada diri seorang pemimpin dalam bentuk kemampuan dan atau proses

untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan perorangan atau kelompok, agar bawahan perorangan atau kelompok itu mau berperilaku seperti apa yang dikehendaki pemimpin dan memperbaiki budayanya, serta memotivasi perilaku bawahan dan mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

## **B. Gaya Kepemimpinan**

Menurut Davis, (2005: 134) gaya kepemimpinan adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh pegawainya, kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

Menurut Tjiptono, (2006: 161) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya (Nawawi, 2003: 115).

Menurut Thoha, (2007: 49) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Macam-macam gaya kepemimpinan antara lain:

1. Gaya kepemimpinan otokratik
2. Gaya kepemimpinan demokratis
3. Gaya kepemimpinan permisif.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa untuk menentukan keberhasilan kepemimpinan dalam suatu organisasi maka pemimpin harus memiliki beberapa aspek antara lain keunggulan *intelegensi*, (kecerdasan), kedewasaan dan keleluasaan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan prestasi dan orientasi sikap hubungan.

Salah satu aspek penting dalam menyukkseskan kepemimpinan yang baik adalah melalui gaya kepemimpinan. Kepemimpinan bersifat umum, begitu juga gaya kepemimpinannya, sehingga dapat diaplikasikan kepada berbagai bidang kehidupan. Untuk mencapai tujuan yang efektif, tidak cukup mempraktikan satu gaya kepemimpinan saja. Fidler mengatakan bahwa, tidak ada seseorang yang dapat menjadi pemimpin yang berhasil dengan hanya menerapkan satu macam gaya untuk segala situasi. Pemimpin itu akan berhasil menjalankan kepemimpinannya apabila menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk menghadapi situasi yang berbeda. (Sutarto, 2001: 110)

Model kontingensi Fidler ini sejalan dengan gaya kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard. Konsepsi kepemimpinan situasional ini melengkapi pemimpin dengan pemahaman yang efektif dengan tingkat kematangan (*maturity*) pengikutnya. Perilaku pengikut atau bawahan ini amat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional, karena bukan saja pengikut sebagai individu bisa menerima atau menolak pemimpinnya, akan tetapi sebagai kelompok, pengikut dapat menentukan kekuatan pribadi apapun yang dimiliki pemimpin (Depitra & Soegoto, 2018).

Menurut Hersey dan Blanchard (1995: 191), terdapat empat macam gaya kepemimpinan yaitu :

1. Gaya Mengarahkan (*Telling*)  
Mampu memberikan pengarahan secara spesifik pada karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, memberikan perintah yang harus dikerjakan karyawan.
2. Gaya Melatih (*Selling*)  
Mengikutsertakan karyawan dalam diskusi dan memberikan kesempatan karyawan untuk berkomunikasi, aktif menyimak pendapat karyawan.
3. Gaya Mendukung (*Participating*)  
Berperan dalam memberikan dorongan pada karyawan, melibatkan karyawan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.
4. Gaya Mendelegasikan (*Delegating*)  
Memberikan karyawan kebebasan untuk menentukan arahnya sendiri, memberikan wewenang dan tanggung jawab yang penuh pada karyawan.

Menurut pendapat Soekarso (2010), gaya kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan manajerial. Kemudian menurut pendapat Thoha (2007) dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan agar hendak melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perwujudan tingkah laku seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin dan mempengaruhi karyawannya dalam menjalankan tugas.

Terdapat berbagai gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter/ *Authoritarian*

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

2. Gaya Kepemimpinan Diplomatis

Kelebihan gaya kepemimpinan diplomatis ini ada di penempatan perspektifnya. Banyak orang seringkali melihat dari satu sisi, yaitu sisi keuntungan dirinya, sisanya melihat kedua sisi dengan jelas. Apa yang menguntungkan dirinya, dan juga menguntungkan lawannya.

3. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kelebihan model kepemimpinan otoriter ini ada pencapaian prestasinya. Tidak ada satupun tembok yang mampu menghalangi langkah pemimpin ini. Ketika dia memutuskan suatu tujuan, itu adalah harga mati, tidak ada alasan yang ada adalah hasil. Langkah-langkahnya penuh perhitungan dan sistematis.

4. Gaya Kepemimpinan Moralis

Kelebihan dari gaya kepemimpinan seperti ini adalah umumnya mereka hangat dan sopan kepada semua orang. Mereka memiliki empati yang tinggi terhadap permasalahan para bawahannya, sabar, dan murah hati. Segala bentuk kebajikan ada dalam diri pemimpin ini. Orang-orang yang datang karena kehangatannya terlepas dari segala kekurangannya.



Adapun gaya kepemimpinan menurut Thoha (2007) adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Kontinum

Gaya ini sebenarnya termasuk klasik. Orang yang pertama kali mengenalkan ialah Robert Tannenbaun dan Warren Schmidt. Gagasan dalam gaya ini ada dua bidang pengaruh yang eksterm. Pertama, bidang pengaruh pimpinan dan Kedua, bidang pengaruh kebebasan bawahan. Pada bidang pertama pemimpin menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinannya, sedangkan pada bidang kedua pemimpin menunjukkan gaya yang demokratis. Kedua bidang pengaruh ini dipengaruhi dalam hubungannya kalau pemimpin melakukan aktifitas pembuatan keputusan.

2. Gaya Managerial Grid

Dalam pendekatan managerial grid ini, manajer berhubungan dengan dua hal, yakni produksi di satu pihak dan orang-orang di pihak lain. Sebagaimana dikehendaki oleh Blake dan Mounnton, managerial Grid menekankan bagaimana manajer memikirkan produksi dan hubungan manajer serta memikirkan produksi dan hubungan kerja dengan manusiannya. Bukannya ditekankan pada berapa banyak produksi yang dihasilkan dan berapa banyak ia harus berhubungan dengan bawahannya.

3. Tiga Dimensi Dari Reddin

Kalau dalam managerial grid, Blake dan Mounnton berhasil mengidentifikasi gaya-gaya kepemimpinan yang tidak secara langsung berhubungan dengan efektivitas, maka Reddin menambahkan tiga dimensi tersebut dengan efektivitas dalam modelnya. Selain dipulangkan pada dua hal mendasar yakni hubungannya pemimpin dengan tugas dan hubungan kerja. Dengan demikian, model yang dibangun Reddin adalah gaya kepemimpinan yang cocok dan mempunyai pengaruh terhadap lingkungan. Berdasarkan

atas adanya perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada orang dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, masing-masing kelompok gaya kepemimpinan tersebut dibagi menjadi tiga (3) macam gaya, menurut Reddin dalam Sutarto (2006) yaitu:

a. Kelompok gaya dasar

1) Pemisah ."*Seperated*"

Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi rendah baik terhadap orang maupun terhadap tugas.

2) Pengabdian ."*Dedicated*"

Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak pada perilakunya yang berorientasi rendah terhadap orang dan berorientasi tinggi terhadap tugas.

3) Penghubung ."*Related*" yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi terhadap orang dan rendah terhadap tugas

4) Terpadu ."*Integrated*" pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi terhadap orang maupun terhadap tugas.

b. Kelompok gaya efektif

1) Birokrat ."*Bureaucrat*"

Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi rendah baik terhadap orang maupun tugas. Pemimpin bergaya birokrat terutama tertarik pada berbagai peraturan dan berkeinginan untuk memelihara peraturan tersebut serta mengontrol situasi yang mereka gunakan dan nampaknya secara sungguh-sungguh.

2) Otokrat bijak ."*benevolent autocrat*"

Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi rendah pada orang dan berorientasi tinggi terhadap tugas. Pemimpin bergaya otokrat

bijak mengetahui dengan pasti apa yang dia inginkan dan bagaimana memenuhi keinginan itu tanpa menyebabkan kebencian dari pihak lain.

3) Pengembang ."*developer*"

Pemimpin yang menerapkan gaya ini nampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi terhadap orang dan berorientasi rendah pada tugas. Pemimpin bergaya pengembang memiliki kepercayaan penuh terhadap para bawahannya dan sangat memperhatikan pengembangan para bawahannya sebagai individu-individu.

4) Eksekutif ."*executive*"

Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi baik terhadap orang maupun terhadap tugas. Pemimpin bergaya eksekutif merupakan seorang pendorong yang baik, menetapkan ukuran baku yang tinggi, menghargai perbedaan dalam bekerja.

c. Kelompok gaya efektif

1) Pelari ."*deserter*"

Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi rendah baik terhadap orang maupun terhadap tugas. Pemimpin bergaya pelari tidak bersedia terlibat dalam tugas dan pasif.

2) Otokrat ."*autocrat*"

Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi rendah terhadap orang dan berorientasi tinggi terhadap tugas. Pemimpin bergaya otokrat tidak memiliki kepercayaan terhadap orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada pekerjaan yang segera selesai.

3) Penganjur ."*missionary*"

Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi terhadap orang dan berorientasi terhadap tugas. Pemimpin bergaya penganjur merupakan tipe "do-gooder" yang menilai kerahasiaan dalam dirinya sendiri.

4) Kompromis ."*Compromiser*"

Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya berorientasi tinggi baik terhadap orang maupun terhadap tugas dalam situasi yang memaksa hanya memperhatikan pada seseorang atau tidak. Pemimpin bergaya kompromis adalah pembuat keputusan yang buruk banyak tekanan yang mem-pengaruhi.

4. Empat Sistem Manajemen Dari Likert

Gaya lain yang amat menarik ialah pendapat Rensis Likert. Menurut Likert pemimpin dapat berhasil jika bergaya partisipative management. Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan, dan mendasarkan pada komunikasi. Selain itu semua pihak dalam organisasi bawahan maupun pemimpin menerapkan hubungan atau tata hubungan yang mendukung (*supportive relationship*). Seperti halnya pendapat Prasetyo (2006) yang membedakan gaya kepemimpinan menjadi dikotomi-dikotomi dalam klasifikasi gaya kepemimpinan sebagai berikut:

- a Otokratis vs demokratis
- b Orientasi pada tugas vs orientasi pada manusia
- c Otoriter vs partisipatif
- d Memerintah dan mendukung
- e Orientasi pada karyawan dan orientasi pada produksi
- f berdasarkan teori X dan teori Y

Berikut ini pendapat Putti dalam Prasetyo (2006) yang merangkai gaya-gaya kepemimpinan secara lebih rinci sebagai berikut:

a. Gaya otoriter atau otokratis

Gaya kepemimpinan ini dibangun atas dasar kekuasaan. Pengikut seringkali dimotivasi dengan rasa takut. Dengan gaya ini, pemimpin memerintah pengikutnya untuk mengerjakan tugas dan pengikut tersebut diharapkan untuk menyelesaikannya tanpa harus bertanya-tanya. Gaya ini hanya mengenal sangat sedikit pendelegasian wewenang dan pemimpin tidak memberikan penjelasan tentang apa yang harus dilakukan. Pemimpin yang otoriter biasanya sangat jauh hubungannya dengan pengikutnya dan gaya kepemimpinan seperti ini seringkali menciptakan kebencian terhadap pemimpinnya.

b. Gaya demokratis atau partisipatif

Pemimpin yang menggunakan gaya ini mendorong pengikutnya untuk berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan kelompok yang dekat. Di bawah kepemimpinan seperti ini terjadi hubungan antar anggota kelompok yang dekat. Si pemimpin menduduki posisinya karena dia loyal terhadap kelompok dan sangat memikirkan kepentingan anggotanya.

c. Gaya demokratis atau partisipatif

Karyawan versus gaya yang berorientasi pada produksi. Di dalam gaya yang berorientasi pada karyawan, pengikut diberi kebebasan untuk mengerjakan tugas-tugasnya sesuai dengan keinginan mereka. Pemimpin hanya menjelaskan tujuan dan apa saja yang harus diselesaikan lalu memberikan kebebasan pada pengikut untuk menyelesaikan pekerjaan itu.

d. Gaya kepemimpinan yang suportif (mendukung)

Gaya ini sering diidentifikasi sebagai kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan. Di bawah gaya kepemimpinan ini pemimpin mencari dukungan psikologis dari pengikutnya. Hubungan antara pemimpin dan pengikut didasarkan atas saling pengertian dan saling mendukung. Begitu saling pengertian dan saling mendukung ini terbentuk, pengikut akan menyelesaikan tugasnya pada waktu pemimpin hadir maupun tidak.

e. Gaya fungsional atau instrumental

Ahli-ahli organisasi tradisional menganggap bahwa seorang individu sudah memiliki kualitas kepemimpinan bila dia mampu untuk melakukan fungsi-fungsi tertentu. Fungsi-fungsi atau kegiatan instrumental dalam organisasi termasuk: perencanaan, pengarahan, menempatkan staff menurut kemampuan dan kemahirannya, melakukan pengawasan, dan pengorganisasian.

f. Gaya kepemimpinan yang berpusat pada kenyataan.

Gaya kepemimpinan ini didasarkan atas teori situasi yang menyatakan bahwa pemilihan gaya kepemimpinan haruslah didasarkan atas diagnosis dari kenyataan atau realitas situasi dimana pemimpin itu harus memimpin.

g. Teori X dan Teori Y

Teori ini dikemukakan oleh McGregor. Pandangan ini menganggap bahwa rata-rata setiap individu itu tidak suka bekerja sehingga harus dipaksa bekerja. Individu-individu tersebut juga suka menghindari tanggung jawab dan mempunyai ambisi yang rendah. Pemimpin yang berpandangan demikian cenderung menjadi otoriter. Sebaliknya, manajer yang meyakini teori Y mempunyai pandangan yang positif terhadap pengikutnya.

Dalam melaksanakan aktivitas pemimpin dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Menurut H. Jodeph Reitz yang dikutip Nanang Fattah, faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kepribadian (*personality*). Pengalaman masalah lalu dan harapan pemimpin, hal mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan.
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan yang digunakan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan

Seorang pemimpin harus selalu memikirkan apakah dirinya merupakan orang yang kreatif dan berusaha untuk selalu kreatif dalam bekerja. Untuk itu pemimpin perlu melakukan upaya-upaya:

1. Memberikan prioritas terhadap pekerjaan yang paling penting untuk diberikan perhatian yang lebih besar daripada sederetan pekerjaan rutin yang ada.
2. Dalam pengaturan waktu sisihkan secara khusus waktu untuk memikirkan pekerjaan diberikan prioritas tersebut.
3. Pikirkan juga pekerjaan yang akan dilegalisasikan yang diharapkan dilakukan secara kreatif oleh karyawan atau anggota organisasi.
4. Berikan kesempatan dan pertimbangan saran anggota organisasi atau orang luar, mengenai pekerjaan yang diberikan prioritas atau yang sudah di legalisasikan.

5. Sediakan juga waktu untuk membawa bahan-bahan yang berhubungan dengan pekerjaan dari berbagai sumber. Disamping itu secara periodik lakukan juga berdiskusi dengan anggota organisasi.
6. Sediakan waktu untuk mengikuti kegiatan pelatihan yang mungkin akan menggunakan waktu sehari, seminggu, sebulan atau lebih.

Seorang pemimpin yang cerdas dan bertanggung jawab mutlak diperlukan, terlebih dalam kondisi krisis atau terdapat lingkungan yang tidak kondusif. Seorang pemimpin yang sadar, ia akan mampu menjalankan beban dan tugas dengan sebaik mungkin, walaupun dalam kondisi yang sangat buruk. Dalam kondisi ini, peran para bawahan diperlukan untuk menyumbangkan pemikiran dan bersama-sama dengan pemimpin untuk menetapkan keputusan, dengan tingkat kerugian dan pengorbanan seminimal mungkin.

Pemimpin sangat berperan dalam perusahaan terutama dalam hal peningkatan kinerja karyawan. Didalam perusahaan harus terdapat langkah-langkah yang dilakukan oleh pemimpin dalam meningkatkan kinerja para karyawan, adapun langkah-langkahnya sebagai berikut :

Menciptakan dan mengembangkan suasana atau iklim organisasi yang merangsang kreativitas. Usaha ini harus dimulai dari sikap keterbukaan yang terlihat pada kesediaan mendengar, menanggapi, menghargai dan mempertimbangkan setiap kreativitas dari anggota organisasinya. Usaha ini bahkan dapat dikembangkan dengan memberi intensif baik dalam bentuk material maupun non material.

Menciptakan dan mengembangkan kerja sama yang dapat menumbuhkan perasaan ikut bertanggung jawab dalam mewujudkan usaha mengembangkan dan memajukan organisasi.

Merumuskan tujuan untuk kepentingan bersama diiringi dengan usaha kebersamaan di lingkungan anggota organisasi. Usaha



itu dilakukan untuk menumbuhkan kesadaran bahwa pencapaian tujuan merupakan kepentingan setiap anggota, yang akan lebih mudah dan cepat terwujud apabila anggota kreatif dalam menciptakan dan melaksanakan kegiatan masing-masing.

Pemimpin yang organisasinya memenuhi ketiga kondisi seperti diatas, akan mempunyai sikap bahwa semua kegiatan yang telah dilaksanakan selalu dapat diperbaiki, jika setiap anggota diberi peluang menyampaikan pendapatnya. Disamping itu ada lima penyebab utama yang harus diatasi oleh pemimpin yang dapat berakibat anggota organisasi tidak kreatif dan inovatif, yaitu :

1. Suasana atau kondisi organisasi.
2. Kepribadian anggota organisasi.
3. Tekanan rekan kerja.
4. Sikap pimpinan yang tidak baik.
5. Kurang dorongan dan pelatihan

### **C. Teori-Teori Kepemimpinan**

Banyak teori yang telah dikemukakan oleh para ilmuwan mengenai munculnya seorang pemimpin. Teori kepemimpinan merupakan teori yang berusaha menerangkan pemimpin dan kelompok yang dipimpinnya dapat berperilaku dalam berbagai struktur kepemimpinan, budaya, dan lingkungannya.

Para teoretis kepemimpinan, baik secara sosiologis maupun manajerial telah banyak menawarkan berbagai teori tentang kepemimpinan. Menurut Pamudji (1986:415), terdapat lima teori kepemimpinan yaitu:

1. Teori sifat (*Traits theory*)

Berdasarkan teori ini, asumsi dasar yang dimunculkan adalah seorang pemimpin harus memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang sudah diwariskan dalam dirinya. Teori sifat mengidentifikasi kepribadian tertentu atau karakteristik perilaku yang sama pada umumnya pemimpin. Kepemimpinan memerlukan serangkaian sifat

atau perangai tertentu yang menjamin keberhasilan. Keberhasilan seorang pemimpin terletak pada kepribadian (personality) seorang pemimpin itu sendiri. Oleh karena itu, dalam perspektif penganut teori sifat, teori tersebut dapat dikembangkan dengan cara menggali karakteristik bawaan pimpinan yang telah terjadi, baik yang berhasil maupun kurang berhasil.

## 2. Teori lingkungan (*Environmental theory*)

Teori ini beranggapan bahwa munculnya seorang pemimpin adalah hasil dari waktu, tempat, dan keadaan. Dengan kata lain, seseorang bisa menjadi pemimpin karena suatu tantangan atau kejadian penting, sehingga kondisi dan situasi tersebut membuat dirinya untuk 'bangkit' menjadi pemimpin. Teori ini berasumsi bahwa kepemimpinan akan berhasil jika pemimpin tersebut mampu menghadapi tantangan pada saat itu.

## 3. Teori pribadi dan situasi (*Personal-situational theory*)

Teori ini merupakan gabungan dari teori sifat dan teori lingkungan. Seseorang tidak dapat dikatakan sebagai seorang pemimpin hanya dengan sifat-sifat yang dimilikinya. Maka dari itu, teori pribadi dan situasi ini merupakan perpaduan dari teori sifat dan lingkungan, agar pemimpin tersebut (dengan sifat kepemimpinan yang ada dalam dirinya) mampu bertindak dengan profesional dalam menghadapi berbagai tantangan. Dengan problem yang berbeda dalam situasi yang berbeda, pemimpin tersebut mampu merubah gaya kepemimpinannya sesuai tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional. Kriteria seorang pemimpin yang ideal tidak hanya berpatokan pada sifat yang ada dalam dirinya, namun sifat yang dimilikinya dapat digunakan dalam situasi dan kondisi apapun guna menghadapi tantangan-tantangan.

#### 4. Teori interaksi dan harapan (Interaction-expectation theory)

Teori interaksi dan harapan berasumsi bahwa semakin sering terjadi interaksi dan partisipasi dalam kegiatan bersama, semakin meningkat pula perasaan saling menyenangkan antara pemimpin dan anak buah. Ketika hubungan antara seorang pemimpin dan anak buahnya baik, maka organisasi tersebut akan berjalan dengan baik. Hubungan yang dimaksud adalah bagaimana seorang pemimpin dapat mengidentifikasi anak buahnya, lalu kemudian merangkul anak buahnya sehingga hubungan sesama mereka terjalin dengan baik dan saling memperjelas pengertian atas norma kelompok. Oleh karena itu, teori ini mengandung beberapa variabel yang tidak dapat dipisahkan, yaitu 'variabel aksi', 'reaksi', 'interaksi', dan 'perasaan'.

#### 5. Teori pertukaran (exchange theory)

Teori ini mengindikasikan adanya interaksi sosial antara pemimpin dan anggotanya, seperti adanya tukar-menukar antara seorang pemimpin dan anak buahnya. Proses tukar-menukar tersebut menjadikan semua pihak merasa dihargai dan mendapatkan sesuatu yang tidak dimilikinya. Upaya tersebut dilakukan dengan cara mengembangkan kebiasaan perilaku seorang pemimpin sehingga berpengaruh terhadap anggota dalam keikutsertaan berbagai kebijakan pemimpin. Proses sosial antara pemimpin dan yang dipimpin berlangsung terus-menerus karena setiap pihak merasa memperoleh keuntungan bersama. Pemimpin mendapatkan respons positif dari anggotanya, sehingga kebijakannya dapat terealisasi dan anggota menerima bimbingan dan arahan dari pimpinannya guna terpenuhi kebutuhannya.

#### 6. Teori situasional

Teori ini mengatakan bahwa pembawaan yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah berbeda - beda, tergantung dari situasi yang sedang dihadapi. Hersey dan Blanchard dalam Sutikno

(2014:27), terfokus pada karakteristik kematangan bawahan sebagai kunci pokok situasi yang menentukan keefektifan perilaku seorang pemimpin. Menurut mereka, bawahan memiliki tingkat kesiapan dan kematangan yang berbeda - beda sehingga pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya, agar sesuai dengan situasi kesiapan dan kematangan bawahan. Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu adalah:

- a. Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas.
- b. Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan.
- c. Norma yang dianut kelompok.
- d. Ancaman dari luar organisasi.
- e. Tingkat stress.
- f. Iklim yang terdapat dalam organisasi

Menurut Fread Fiedler dalam Sutikno (2014:27), Kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu. Sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat.

## 7. Teori jalan tujuan

Menurut teori ini, nilai strategis dan keefektifan seorang pemimpin didasarkan pada kemampuannya dalam menimbulkan kepuasan dan motivasi anggotanya dengan penerapan hadiah. Tugas pemimpin menurut teori ini adalah bagaimana bawahan bisa mendapatkan hadiah atas kinerjanya, dan bagaimana seorang pemimpin menjelaskan dan mempermudah jalan menuju hadiah tersebut. Pemimpin berusaha memperjelas jalur menuju tujuan yang diinginkan oleh organisasi sehingga bawahan tahu ke mana harus mengerahkan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pemimpin juga memberikan hadiah yang jelas bagi prestasi

bawahan yang telah memenuhi tujuan organisasi sehingga bawahan termotivasi.

#### 8. Teori Kharismatik

Teori ini menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena mempunyai charisma (pengaruh) yang sangat besar. Kharisma diperoleh dari kekuatan yang luar biasa. Pemimpin yang bertipe kharismatik biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar. Pengaruh yang luar biasa ini dapat dilihat dari pengorbanan yang diberikan oleh para pengikut untuk pribadi sang pemimpin, sampai – sampai mereka rela untuk menebus nyawanya untuk sang pemimpin. Konsep kepemimpinan yang kharismatik ini banyak bersumber dari ajaran agama dan sejarah Yunani Kuno.” Namun secara konseptual kepemimpinan kharismatik ini dalam pandangan ilmiah dipelopori oleh Robert House, yang meneliti pemimpin politik dan religius di dunia (Sutikno, 2014:29).

#### D. Fungsi Kepemimpinan

Seorang pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan kemampuan dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinya untuk melakukan usaha bersama yang mengarah kepada pencapaian sasaran-sasaran tertentu. Sejalan dengan konsep tersebut di atas, Djatmiko Hayati (2002:50) juga mengungkapkan bahwa fungsi pemimpin dalam organisasi yaitu meprakarsai struktur, menjaga koordinasi dan integritas organisasi, merumuskan tujuan organisasi, menentukan sarana serta cara-cara yang efisien, menengahi pertentangan dan konflik-konflik yang muncul, mengadakan evaluasi, mengadakan revisi, perubahan, inovasi pengembangan, serta melakukan penyempurnaan dalam organisasi.

Agar kepemimpinan dapat berjalan secara efektif dan efisien hendaklah memperhatikan fungsi-fungsi pokok kepemimpinan sebagai berikut :

1. Mengambil inisiatif atau prakarsa

Inisiatif berarti langkah permulaan atau pertama dari sesuatu kegiatan yang bersifat baru. Berusaha menciptakan suatu yang baru yang disebut berkreasi atau bersifat kreatif. Ada beberapa jalan untuk mengambil inisiatif, di antaranya:

- a. Berusaha memulai dengan hal-hal yang baru.
- b. Biasakan diri membuat catatan-catatan.
- c. Merangsang timbulnya ide atau ilham.

2. Mengambil keputusan

Inti dari pekerjaan memimpin adalah mengambil keputusan. Mengambil keputusan berarti melakukan pilihan atas salah satu alternatif yang dianggap terbaik dalam rangka pemecahan suatu problema. Dalam kata lain mengambil keputusan adalah proses berfikir logis.

Efektifitas seorang pemimpin diukur dari cara dia mengambil keputusan dan keputusan itu sendiri (tepat atau salah). Ada enam cara mengambil keputusan yang baik menurut Suyanto, dkk (2001: 2), yakni:

- a. Menyatakan persoalan sebagaimana terlihat.
- b. Mengumpulkan fakta - fakta.
- c. Menemukan persoalan.
- d. Membuat alternatif - alternatif.
- e. Meneliti alternatif - alternatif.
- f. Memilih pemecahan masalah yang baik.

Di samping itu harus diusahakan setiap keputusan agar:

- a. Mudah dipahami oleh yang akan melaksanakan.
- b. Mantap, tidak mudah berubah-ubah.

- c. Tidak diulur-ulur.
- d. Tidak bertentangan dengan keputusan yang masih berlaku.

### 3. Berkomunikasi

Komunikasi adalah usaha penyampaian ide-ide atau informasi kepada orang lain. Berkomunikasi merupakan tugas pokok seorang pemimpin karena melalui saluran-saluran komunikasi lah kepemimpinan berjalan. Dalam praktek sehari-hari, pekerjaan memimpin itu terwujud dalam bentuk memberikan perintah-perintah, instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, bimbingan, penjelasan dan sebagainya kepada orang-orang yang berada di dalam kelompok kerjanya yang dilakukan dengan lisan atau tulisan. Dengan demikian jelaslah bahwa wujud pekerjaan memimpin itu adalah berkomunikasi.

Ada dua tujuan komunikasi dalam kelompok kerja, yakni:

- a. Penyampaian informasi dan pengertian yang penting bagi usaha kelompok, agar kemampuan kerja dapat meningkat.
- b. Pembinaan sikap-sikap yang diperlukan untuk motivasi, kerjasama dan kepuasan kerja, di kalangan kelompok kerja agar kemauan untuk bekerja dan kegairahan kerja menjadi kuat dan bertambah.

### 4. Memotivasi

Kegiatan pokok ke empat dari seorang pemimpin adalah memotivasi para pengikut atau anak buahnya, agar mereka senantiasa bergairah melakukan tugas yang diemban. Pemimpin yang pandai memotivasi anak buahnya pastilah akan berhasil dalam melaksanakan tugasnya, oleh karena dapat menciptakan kelompok kerja yang efektif dan produktif.

Motivasi adalah sesuatu yang mendorong manusia untuk melakukan suatu tingkah laku atau tindak tanduk, yang dalam bahasa Inggris disebut *Behavior*. Para ahli ilmu jiwa mengatakan bahwasanya semua tingkah laku manusia yang sadar adalah akibat

adanya dorongan yang bernama motivasi itu. Jadi manusia melakukan sesuatu karena ada maksud atau tujuan yang ingin dicapai oleh manusia untuk memenuhi keinginan-keinginannya yang timbul karena adanya kebutuhan (needs). Tercapainya kebutuhan-kebutuhan tersebutlah yang pada akhirnya akan menimbulkan kepuasan bagi orang tersebut. Sehingga dengan demikian, kepemimpinan yang dapat memotivasi seluruh tingkah laku karyawan pada hal-hal yang baik sehingga dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan karyawan tentu saja akan menciptakan kepuasan, dalam hal ini kepuasan kerja karyawan.

#### 5. Mengembangkan anggota

Tanggung jawab terpenting seorang pemimpin adalah pengembangan orang-orang yang berada di bawah pimpinannya, sehingga mereka dapat memiliki kemampuan-kemampuan yang dituntut dari jabatan/posisi mereka masing-masing. Kalau anggota/ karyawan tidak dikembangkan secara terus menerus, ada kekhawatiran suatu ketika akan terjadi jurang antara kemampuan mereka dengan tuntutan jabatan yang sifatnya dinamis, yang dapat menimbulkan krisis yang mengakibatkan tidak tercapainya tujuan - tujuan kelompok atau organisasi.

Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup 3 hal yaitu:

1. Kelebihan rasio, ialah kelebihan menggunakan pikiran, kelebihan dalam pengetahuan tentang hakikat tujuan dari organisasi, dan kelebihan dalam memiliki pengetahuan tentang cara-cara menggerakkan organisasi, dan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.
2. Kelebihan Rohaniah, artinya seorang pemimpin harus mampu menunjukkan keluhuran budi pekertinya kepada bawahannya. Seorang pemimpin harus mempunyai moral yang tinggi karena pada dasarnya pemimpin merupakan panutan para pengikut-



nya. Segala tindakan, perbuatan, sikap dan ucapan hendaknya menjadi suri teladan bagi para pengikutnya.

3. Kelebihan Badaniah, seorang pemimpin hendaknya memiliki kesehatan badaniah yang lebih dari para pengikutnya sehingga memungkinkannya untuk bertindak dengan cepat.” (Wursanto dalam Sutikno 2014).

Kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen yang masih cukup menarik untuk diperbincangkan hingga dewasa ini. Media massa, baik elektronik maupun cetak, seringkali menampilkan opini dan pembicaraan yang membahas seputar kepemimpinan. Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan (Raharjo & Nafsiah, 2013)

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi (Bass, 1990, dalam Menon, 2002) demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Schein (1992), Nahavandi & Malekzadeh (1993), dan Kouzes&Posner (1987;1993) menyatakan pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan organisasi. Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi.

Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi dipandang sebagai suatu prasyarat kunci untuk kesuksesan prestasi tujuan organisasi (Yulk&Van Fleet, 1992). Walaupun dalam kaitannya dengan teori kepemimpinan di Amerika utara terbatas dari negara-negara lain (Kuchinke, 1999). Pada waktu

yang sama, berkonsultasi, pengembangan organisasi intervensi, dan pelatihan yang diselenggarakan oleh U.S. asal negara para eksekutif, semua tergantung pada dasar teori kepemimpinan di U.S. sampai memperhatikan perbedaan kecil dalam pemahaman gaya kepemimpinan atau perbedaan pemahaman kepemimpinan yang dibangun dalam negara-negara. Beberapa penulis sudahkah menunjukkan bahwa usaha ini untuk menerapkan konsep HRD dan metoda barat yang secara langsung pada negara-negara lain tanpa menyesuaikan perbedaan budaya (Jaeger, 1984; Wigglesworth, 1987 dalam Ardichvili, 2001).

Kepemimpinan dapat ditinjau dari berbagai pendekatan. Pendekatan ciri-ciri pemimpin (*traits approach*) jika seseorang mempelajari kepemimpinan dari sifat-sifat menonjol tertentu yang dimiliki individu sang pemimpin, pendekatan perilaku (*Behavior approach*) jika kepemimpinan ditinjau dari perilaku-perilaku tertentu yang muncul dari seorang pemimpin, pendekatan pengaruh-kekuasaan (*power-influence approach*) jika kepemimpinan itu dipelajari dari sudah cara penggunaan kekuasaan dan pendekatan situasional (*situational approach*) (Rosa, Benevides & Sampe, 2014).

### **E. Teori Gaya Kepemimpinan**

Salah satu pendekatan kontingensi utama pada kepemimpinan adalah Model Kepemimpinan Situasional yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, dalam Stonner (1996:171) mengatakan bahwa "Gaya kepemimpinan yang paling efektif bervariasi dengan kesiapan karyawan. Hersey dan Blanchard mendefinisikan kesiapan sebagai keinginan untuk berpretasi, kemauan untuk menerima tanggung jawab, dan kemampuan yang berhubungan dengan tugas, keterampilan dan pengalaman. Sasaran dan pengetahuan dari pengikut merupakan variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif.

Menurut Hersey dan Blanchard dikutip oleh Rivai (2014:16) menyatakan bahwa hubungan antara pimpinan dan anggotanya mempunyai empat tahap/fase yang diperlukan bagi pimpinan untuk mengubah gaya kepemimpinannya yaitu: Tahap pertama, pada kesiapan awal perhatian pimpinan pada tugas sangat tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja. Tahap kedua adalah di mana anggota sudah mampu menangani tugasnya, perhatian pada tugasnya sangat penting karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur. Kepercayaan pimpinan pada bawahan semakin meningkat. Tahap ketiga di mana anggota mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi berprestasi mulai tampak dan mereka secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin masih harus mendukung dan memberikan perhatian, tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan. Tahap keempat adalah tahap di mana anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan pengalaman, pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan.

Model situasional ini menarik perhatian karena merekomendasikan tipe kepemimpinan dinamis dan fleksibel, bukan statis. Motivasi, kemampuan, dan pengalaman para karyawan harus terus menerus dinilai untuk menentukan kombinasi gaya mana yang paling memadai dengan kondisi yang fleksibel dan berubah-ubah. Jadi pemimpin yang ingin mengembangkan bawahannya, menaikkan rasa percaya diri mereka, dan membantu mereka belajar mengenai pekerjaannya harus mengubah gaya kepemimpinannya terus menerus.

Dalam teori ini masih mempunyai beberapa kelemahan, diantaranya bila manajer fleksibel dalam gaya kepemimpinannya, atau bila mereka dapat dilatih untuk mengubah gaya mereka, dapat dianggap mereka akan efektif dalam berbagai situasi kepemimpinan. Bila sebaliknya manajer relatif kaku dalam gaya kepemimpinannya, mereka akan bekerja dengan efektif hanya dalam situasi yang paling

cocok yang gaya mereka atau yang dapat disesuaikan agar cocok dengan gaya mereka. Kekakuan seperti itu akan menghambat karier pribadi manajer yang menyebabkan tugas organisasi dalam mengisi posisi manajemen tidak efektif. Kemudian muncullah teori kepemimpinan menurut Fiedler dalam Stonner (1996:173) bahwa mengukur gaya kepemimpinan pada skala yang menunjukkan tingkat seseorang menguraikan secara menguntungkan atau merugikan rekan sekerjanya yang paling tidak disukai (LPC, Least Preferred Co-worker).

Selanjutnya Fiedler dalam Wahjosumidjo, (1994: 97) mengidentifikasi tiga macam situasi kepemimpinan atau variabel yang membantu menentukan gaya kepemimpinan yang efektif yaitu:

1. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan (*leader-member relations*). Maksudnya bagaimana tingkat kualitas hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan. Sikap bawahan terhadap kepribadian, watak dan kecakapan atasan.
2. Struktur tugas (*task structure*). Maksudnya di dalam situasi kerja apakah tugas-tugas telah disusun ke dalam suatu pola-pola yang jelas atau sebaliknya.
3. Kewibawaan kedudukan pemimpin (*leader's position power*). Bagaimana kewibawaan formal pemimpin dilaksanakan terhadap bawahan.

Situasi akan menyenangkan pemimpin apabila ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain situasi akan menyenangkan apabila pemimpin diterima oleh para pengikutnya, tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas, dan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal ditetapkan pada posisi pemimpin. Jadi situasi yang terjadi sebaliknya maka terjadi hal yang tidak menyenangkan bagi pemimpin.

Salah satu gaya kepemimpinan baru di era sekarang adalah *Transglobal Leadership*.

## F. Konsep *Transglobal Leadership*

Sharkey *et al.* (2012) menelaah tentang *theoretical problem* mengenai kepemimpinan transaksional maupun transformasional yang dikelaskan dalam kepemimpinan tipe lokal. Pada perkembangan awal, gaya kepemimpinan muncul dalam bentuk (versi) lokal yang belum mampu menjangkau aspek secara global. Saat ini implementasi gaya kepemimpinan di tuntut lebih mengglobal, lebih komprehensif dan proporsional (Suci, Hermawati & Isma, 2017).

Tipe kepemimpinan yang lebih global, atau dikenal dengan *transglobal leadership*. Merupakan perilaku pimpinan visioner, mengadaptasi lingkungan baru yang lebih luas, lebih kompleks, kepemimpinan yang konsistensi *outcome*-nya berupa kinerja karyawan, dengan 6 dimensi *Cognitive intelligence, Moral intelligence, Emotional intelligence, Cultural intelligence, Business intelligence, Global intelligence*. Sejalan Teori Bass (1985), Avolio (1996), Bass dan Avolio (1997), dikembangkan Holt & Seki (2012), Black *et al* (1999), Sharkey *et al.* (2012),

Hermawati (2015a, 2016) dalam temuannya bahwa pengaruh *transglobal leadership* secara langsung (*direct effect*) berkontribusi pada kinerja karyawan yang selanjutnya dampak dominan pada kinerja organisasi.

Sementara Hayward (2005) membuktikan, kepemimpinan pada organisasi, secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan ditemukan adanya hubungan negatif antara kepemimpinan organisasi dan kinerja karyawan. *Inkonsistensi outcome* tersebut, menjadi celah yang diteliti oleh Hermawati (2015a) pada "*The Mediation Effect of Quality of Work Life and Job Involvement in Relationship of Transglobal Leadership to Employee Performance, Case Study in Sharia Bank in East Java, Indonesia* pada *Journal of Research in Business and Management*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *transglobal leadership* berpengaruh tidak langsung (*indirect effect*) terhadap kinerja karyawan. Artinya, upaya untuk peningkatan

kinerja karyawan atas *transglobal leadership* harus melalui aspek yang mendukung. Identifikasi aspek tersebut adalah implementasi *quality of work life*. Temuan Hermawati (2015a) tersebut, memberikan rekomendasi bahwa penting dikembangkan lebih lanjut, sebagai upaya capaian konsistensi dan generalisasi serta implementasi *transglobal leadership* guna optimalisasi kinerja karyawan.



## **BAB III**

# **KETERLIBATAN KERJA**

### **A. Definisi Keterlibatan Kerja**

Keterlibatan kerja adalah bentuk komitmen seorang karyawan dalam melibatkan peran dan kepedulian terhadap pekerjaan baik secara fisik, pengetahuan dan emosional sehingga menganggap pekerjaan yang dilakukannya sangat penting serta memiliki keyakinan kuat untuk mampu menyelesaikannya.

Seorang karyawan yang terlibat sepenuhnya dengan pekerjaannya akan mengakibatkan pencapaian sasaran dan tujuan organisasi. Secara psikologis akan menimbulkan rasa sukses yang akan menaikkan harga diri karyawan sehingga kondisi ini pada akhirnya akan berpengaruh terhadap peningkatan performa karyawan.

Berikut ini beberapa definisi dan pengertian keterlibatan kerja dari beberapa sumber buku:

Menurut Robbins (2001), keterlibatan kerja adalah derajat dimana orang dikenal dari pekerjaannya, berpartisipasi aktif di dalamnya, dan menganggap prestasinya penting untuk harga diri. Keterlibatan kerja merupakan ukuran sejauh mana seseorang memihak secara psikologis terhadap pekerjaannya dan menganggap kinerjanya sebagai ukuran harga dirinya.

Menurut Kanungo (1982), keterlibatan kerja adalah tingkat sejauh mana karyawan menilai bahwa pekerjaan yang dilakukannya memiliki potensi untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhannya sebagai hasil dari proses identifikasi psikologis yang dilakukan karyawan terhadap tugas-tugas yang bersifat khusus atau pekerjaannya secara



umum yang mana proses tersebut bergantung pada sejauh mana kebutuhan-kebutuhan, baik intrinsik maupun ekstrinsik, dirasa penting.

Menurut Hiriyappa (2009), keterlibatan kerja sebagai tingkat sampai sejauh mana individu mengidentifikasi-kan dirinya dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya, dan menganggap performansi yang dilakukannya penting untuk keberhargaan dirinya.

Menurut Davis & Newstrom (1994), keterlibatan kerja adalah keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagai tanggung jawab pencapaian tujuan itu.

Menurut Umam (2010), keterlibatan kerja merupakan derajat seseorang secara psikologis mengartikan dirinya dengan pekerjaan dan menganggap tingkat kinerjanya sebagai hal penting bagi harga diri.

## **B. Dimensi Keterlibatan Kerja**

Menurut Luthans (2006), terdapat tiga keadaan psikologis yang dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan, yaitu:

### **1. Perasaan berarti.**

Perasaan berarti secara psikologis adalah perasaan diterima melalui energi fisik, kognitif, dan emosional. Perasaan berarti adalah merasakan pengalaman bahwa tugas yang sedang dikerjakan adalah berharga, berguna dan atau bernilai.

### **2. Rasa aman.**

Rasa aman secara psikologis muncul ketika individu mampu menunjukkan atau bekerja tanpa rasa takut atau memiliki konsekuensi negatif terhadap citra diri, status, dan atau karier. Perasaan

aman dan percaya dibangun dengan situasi yang telah diperkirakan, konsisten jelas tanpa ancaman.

### **3. Perasaan ketersediaan.**

Perasaan ketersediaan secara psikologis berarti individu merasa bahwa sumber-sumber yang memberikan kecukupan fisik personal, emosional, dan kognitif tersedia pada saat-saat yang dibutuhkan.

Sedangkan menurut Cummings & Worley (2005), terdapat empat dimensi keterlibatan kerja karyawan yang dijelaskan sebagai berikut:

#### **1. Power (Kekuasaan)**

Mencakup pemberian wewenang yang cukup bagi karyawan untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan yang meliputi berbagai isu seperti metode kerja, penugasan kerja, hasil prestasi, pelayanan pelanggan dan pemilihan karyawan. Besarnya kekuasaan bervariasi dari sekadar meminta input mereka untuk digunakan oleh manajer dalam membuat keputusan sampai dengan karyawan dapat mengambil keputusan sendiri dalam mengatasi isu-isu tersebut di atas.

#### **2. Information (Informasi)**

Informasi dapat berupa data tentang hasil operasi, rencana usaha, kondisi persaingan, teknologi baru, metode kerja dan gagasan untuk memperbaiki organisasi. Memiliki akses yang tepat waktu dengan informasi yang relevan merupakan hal yang penting untuk membuat keputusan yang efektif. Organisasi dapat mempromosikan keterlibatan karyawan dengan menjamin bahwa informasi yang penting mengalir dengan bebas kepada mereka yang memiliki wewenang untuk mengambil keputusan.

### 3. Knowledge and Skills (Pengetahuan dan Keterampilan)

Keterlibatan kerja karyawan dapat meningkatkan efektivitas organisasi tergantung kepada tingkat sejauh mana karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mengambil keputusan dengan baik. Organisasi dapat memudahkan keterlibatan karyawan dengan melaksanakan program pelatihan dan pengembangan untuk memperbaiki pengetahuan dan keterampilan karyawan. Program tersebut dapat mencakup berbagai keahlian yang berkaitan dengan melakukan tugas, mengambil keputusan pemecahan masalah, dan memahami bagaimana operasi bisnis.

### 4. Rewards (Penghargaan)

Karena orang pada umumnya mengerjakan sesuatu untuk memperoleh penghargaan, maka penghargaan dapat berpengaruh kuat terhadap keterlibatan karyawan dalam organisasi. Keterlibatan yang berarti dalam organisasi dapat menjadi penghargaan internal bagi karyawan, karena mereka merasa berharga dan berhasil. Penghargaan eksternal seperti gaji dan promosi dapat menguatkan keterlibatan karyawan apabila penghargaan itu berkaitan langsung dengan kinerja yang dihasilkan dari adanya partisipasi atau keterlibatan dalam pengambilan keputusan.

## C. Aspek-Aspek Keterlibatan Kerja

Menurut Luthans (2006), terdapat empat aspek keterlibatan kerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

### 1. Pekerjaan adalah minat hidup yang utama

Keterlibatan kerja akan muncul bila pekerjaan dirasakan sebagai sumber utama terhadap harapan individu dan sumber kepuasan dari kebutuhan-kebutuhan yang menonjol (salient need) individu. Kebutuhan yang menonjol ini akan menguat bila pekerjaan dipersepsikan mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhannya sehingga

akan membuat individu menghabiskan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk pekerjaannya.

2. Berpartisipasi aktif dalam pekerjaan

Partisipasi aktif akan terjadi bila seseorang diberikan kesempatan yang seluas-luasnya dalam bekerja seperti kesempatan mengeluarkan ide-ide, membuat keputusan yang berguna untuk kesuksesan perusahaan, kesempatan untuk belajar, mengeluarkan keahlian dan kemampuannya dalam bekerja, sehingga partisipasi aktif ini akan berpengaruh pada hasil kerja dan hasil yang memuaskan akan mempengaruhi rasa berharga pada dirinya.

3. Menganggap performa sebagai hal yang penting bagi harga dirinya

Usaha kerja yang ditampilkan menggambarkan seberapa jauh seseorang yang terlibat pada pekerjaannya akan menganggap pentingnya pekerjaan tersebut bagi self-esteem atau rasa keberhargaan diri pada diri seorang. Hal ini bisa terlihat dari seberapa sering karyawan memikirkan tentang pekerjaannya yang belum terselesaikan setelah jam kerja selesai, masalah yang belum selesai menjadi pusat konsep diri yang berlaku dalam hati.

4. Menganggap kinerja konsisten dengan konsep dirinya

Seseorang yang terlibat dalam pekerjaannya akan memiliki konsentrasi terhadap unjuk kerja sehingga mempengaruhi konsistensi seseorang dengan konsep dirinya. Hal ini dapat terlihat dari seseorang memiliki prinsip terhadap pekerjaannya, unjuk kerjanya konsisten dengan kemampuan yang dimiliki.

#### **D. Karakteristik Keterlibatan Kerja**

Menurut Cohen (2003), terdapat dua karakteristik keterlibatan kerja karyawan, yaitu karyawan yang memiliki keterlibatan kerja

yang tinggi dan yang rendah, penjelasan keduanya adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik karyawan dengan keterlibatan kerja yang tinggi
  - a Menghabiskan waktu untuk bekerja.
  - b Memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan.
  - c Puas dengan pekerjaannya.
  - d Memiliki komitmen yang tinggi terhadap karier, profesi, dan organisasi.
  - e Memberikan usaha-usaha yang terbaik untuk perusahaan.
  - f Tingkat absen dan intensi turnover rendah.
  - g Memiliki motivasi yang tinggi.
  
2. Karakteristik karyawan dengan keterlibatan kerja yang rendah
  - a Tidak mau berusaha keras untuk kemajuan perusahaan.
  - b Tidak peduli dengan pekerjaan maupun perusahaan.
  - c Tidak puas dengan pekerjaan.
  - d Tidak memiliki komitmen terhadap pekerjaan maupun perusahaan.
  - e Tingkat absen dan intensi turnover tinggi.
  - f Memiliki motivasi kerja yang rendah.
  - g Tingkat pengunduran diri yang tinggi.
  - h Merasa kurang bangga dengan pekerjaan dan perusahaan.

Mengapa keterlibatan karyawan penting bagi perusahaan ?

Karyawan yang memiliki keterlibatan emosional yang besar terhadap goal perusahaan akan memberikan benefit bagi perusahaan, yaitu meningkatnya produktivitas kerja yang pada akhirnya akan memberikan kepuasan pelanggan. Jika pelanggan puas, maka akan meningkatkan penjualan yang berarti meningkatnya keuntungan.

Melihat besarnya manfaat yang dihasilkan dari keterlibatan karyawan, maka sudah saatnya Anda mengkondisikan usaha Anda sebagai wadah yang tepat bagi tumbuhnya keterlibatan karyawan.

Apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan?

1. Membantu karyawan menemukan tujuan pekerjaannya

Seringkali karyawan mengerjakan tugas hanya sekedar untuk mendapatkan gaji. Mereka mengerjakan tugasnya tanpa ada keterlibatan emosional. Anda sebagai pemimin harus memberikan dorongan agar mereka menemukan arti/tujuan dari pekerjaannya. Misalnya, karyawan Anda di bagian layanan pelanggan yang semula menangani customer ala kadarnya. Ia melakukan hal demikian karena ia tidak menyadari tujuan dari tugasnya. Setelah ia memahami apa yang menjadi tujuan dari tugasnya, maka performanya pun meningkat. Ia mengerjakan tugasnya dengan sepenuh hati karena ia tahu bahwa pekerjaannya adalah untuk membuat customer puas.

Berikan penjelasan yang rinci terkait visi dan misi perusahaan agar karyawan memahami apa yang menjadi tujuan besar perusahaan. Dengan demikian mereka tidak hanya mengejar tujuan pribadi, tapi juga mengejar tujuan perusahaan.

2. Mendukung performa karyawan

Karyawan tidak dapat melibatkan dirinya jika terdapat penghalang dalam melakukan tugasnya. Ia menjadi tidak concern dengan pekerjaannya karena ia berpendapat sia-sia berusaha kerja jika sumber dayanya tidak memadai. Untuk mendukung kinerja karyawan, maka Anda harus menyediakan sumber daya yang memadai agar ia dapat menyelesaikan tugasnya dengan efektif serta memberikan arahan dalam meraih tujuan.

3. Menjelaskan apa yang diharapkan perusahaan pada karyawan  
Tanpa mengetahui apa yang diharapkan perusahaan pada karyawannya akan membuat karyawan tidak memiliki keterlibatan penuh dalam organisasi. Karena itu manajemen harus memberikan penjelasan yang detil apa yang diharapkan perusahaan terhadap karyawannya dan tugas yang diberikan. Misalnya, memberikan penjelasan yang detil pada tim marketing berapa besar omset yang dicapai, jumlah pembeli yang harus didapatkan atau langkah apa yang harus diambil agar pelanggan menjadi loyal.

Jika karyawan tidak memahami apa yang diharapkan oleh perusahaan terhadap dirinya, maka ia tidak memahami apa yang menjadi prioritas sehingga ia akan membuang banyak waktu. Si karyawan akan menganggap kerjanya sudah maksimal, padahal masih jauh dari yang diharapkan perusahaan.

Menyampaikan apa yang menjadi harapan perusahaan pada karyawannya dapat disampaikan melalui *periodic meeting* yang membahas goal masing-masing personel yang ingin dicapai perusahaan, membahas progress dan achievement mereka. Melalui *periodic meeting*, karyawan akan memahami perannya dalam organisasi, apa yang harus dikerjakan, dan apa yang diharapkan perusahaan dari dirinya. Dengan demikian ia memiliki keterlibatan yang penuh dalam perusahaan.

## **BAB IV**

### **QUALITY OF WORKLIFE (QWL)**

#### **A. Definisi *Quality of Worklife***

Istilah kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) diperkenalkan pertama kalinya oleh Louis Davis pada tahun 1970- an. Konferensi pertama mengenai QWL dilakukan di Toronto tahun 1972 dan pada tahun itu dibentuk *International Council for QWL*. QWL sebagai tinggi rendahnya para pegawai dapat meningkatkan kehidupan pribadi mereka melalui melaksanakan pekerjaannya di lingkungan kerjanya. QWL menunjukkan menyenangkan atau tidak menyenangkannya pekerjaan dan lingkungan kerja bagi para pegawai yang bekerja di lingkungan pekerjaan tersebut. QWL lebih mengacu kepada iklim atau budaya kerja keseluruhan. QWL dapat dideskripsikan sebagai dampak efektivitas manusia dan organisasi yang dikombinasikan dengan penekanan partisipasi dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Terdapat bukti kuat bahwa karyawan yang benar-benar diberdayakan dan bekerja dalam kerangka pemecahan masalah partisipatoris, lebih berkomitmen terhadap organisasi dan terhadap serikat pekerja mereka. Terdapat juga bukti riset terbaru yang menyatakan bahwa keterlibatan QWL yang tinggi memiliki dampak positif terhadap pergantian karyawan dan produktivitasnya, bahkan pada antar budaya.

Kualitas kehidupan kerja atau yang dikenal dengan istilah *Quality of Work life* (QWL) didefinisikan oleh Nawawi (2001) sebagai program yang mencakup cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dengan menciptakan pekerjaan yang lebih baik. Robbins



(2002) mendefinisikan QWL sebagai suatu proses bagaimana suatu organisasi merespon kebutuhan karyawan sehingga karyawan tersebut memiliki kesempatan membuat keputusan untuk merancang kehidupannya di dalam lingkup pekerjaan. Selanjutnya, QWL menurut Flippo (2005) sebagai setiap kegiatan perbaikan yang terjadi pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efektifitas organisasi yang lebih besar melalui peningkatan martabat dan pertumbuhan manusia.

Menurut Siagian (2007) *Quality of Work Life* merupakan upaya yang sistematis dalam kehidupan organisasional melalui cara dimana para karyawan diberi kesempatan untuk turut berperan dalam menentukan cara mereka bekerja dan sumbangan yang mereka berikan kepada organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasarannya. *Quality of Work Life* merupakan sebuah proses dimana organisasi memberikan respon pada kebutuhan karyawan dengan cara mengembangkan mekanisme untuk mengijinkan para karyawan memberikan sumbang saran penuh dan ikut serta mengambil keputusan dan mengatur kehidupan kerja mereka dalam suatu perusahaan. *Quality of Work Life* (Kualitas kehidupan kerja) merupakan salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi Sumber Daya Manusia, dimana kualitas kehidupan kerja dalam organisasi sebagai suatu upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota maupun organisasi secara simultan dan berkesinambungan. Menurut Dubrin " *Quality Of Work Life is related to the degree to which the full range of human needs is met*". Kualitas kehidupan kerja dapat diartikan sebagai derajat pemenuhan kebutuhan manusia (*human needs*) dalam suatu lingkungan kerja. Apabila kebutuhan manusia telah dipenuhi, maka produktivitas organisasi dapat meningkat. Dalam konsep kualitas kehidupan kerja, terkandung makna bahwa tujuan organisasi harus dapat berjalan bersama-sama. Karena itu, bukan saja

karyawan yang harus puas tetapi karyawan juga harus dapat memuaskan organisasi dengan kinerjanya yang optimal.

Hal ini sejalan dengan pendapat Parvar et al., (2013) yang mendefinisikan kualitas kehidupan kerja adalah suatu program yang efektif dalam memperbaiki kondisi kerja dan efektifitas organisasi. Menurut Parvar, kualitas kehidupan kerja memiliki peranan dalam memantau karyawan berkaitan dengan kualitas pekerjaan mereka dan kualitas kehidupan kerja karyawan sendiri juga dapat membantu para atasan untuk dapat melakukan perbaikan dalam suatu organisasi.

Menurut Robbins, *Quality Of Work Life* merupakan sebuah proses dimana organisasi memberikan respons pada kebutuhan karyawan dengan cara mengembangkan mekanisme untuk mengijinkan para karyawan memberikan sumbang saran penuh dan ikut serta mengambil keputusan dan mengatur kehidupan kerja mereka dalam suatu perusahaan. Beberapa hal yang termasuk dalam QWL adalah keamanan kerja, sistem penghargaan lebih baik, gaji yang lebih baik, kesempatan untuk mengembangkan diri, partisipasi dan meningkatkan produktivitas organisasi diantara mereka.

Dampak positif dari QWL adalah memperbaiki kondisi kerja (utamanya dari perspektif karyawan) dan efektifitas organisasi lebih besar. Situasi yang seimbang antara perusahaan dan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas perusahaan. Dampak positif lainnya misal, pengurangan mangkirnya karyawan, rendahnya kryawan yang pindah/keluar dan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. QWL tidak hanya berkontribusi pada kemampuan organisasi untuk merekrut kualitas karyawan, tetapi juga meningkatkan perusahaan menjadi lebih kompetitif.

Di sisi lain, pengertian *Quality of Work Life* Cascio (2006) dapat diartikan menjadi dua pandangan. Pandangan pertama, menyebutkan bahwa QWL merupakan sekumpulan keadaan dan praktek dari tujuan organisasi. Sementara, pandangan kedua, menyebutkan

bahwa QWL diartikan sebagai persepsi-persepsi karyawan seperti perasaan aman, kesempatan bertumbuh dan berkembang selayaknya individu. Kemudian, Sirgy (2001) dikutip dari Tango (2015) memberikan definisi lain mengenai QWL, yaitu kepuasan karyawan dengan berbagai ragam kebutuhan melalui sumber daya, kegiatan, dan hasil dari berpartisipasi di perusahaan.

QWL juga dapat memberikan dampak positif organisasi akan lebih fleksibel. Membuat karyawan lebih loyal sehingga merupakan suatu hal yang esensial sebagai kekuatan bersaing dan perusahaan, disamping meningkatkan kemajuan sumber daya manusia meliputi pelatihan, seleksi karyawan dan pengukuran persepsi kinerja karyawan.

Sedangkan Hadari Nawawi mengungkapkan: “kualitas kehidupan kerja yaitu perusahaan harus menciptakan rasa aman dan kepuasan dalam bekerja demi mewujudkan tujuan perusahaan”. Siagian menyatakan bahwa: “Sebagai suatu konsep kualitas kehidupan kerja dapat dikatakan sebagai upaya yang sistematis dalam kehidupan.

Menurut Bernardin and Russel mengatakan bahwa: “*Quality of work life* berkenaan dengan tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan, dan komitmen pribadi yang dialami berkenaan dengan hidup mereka di tempat kerja”.<sup>14</sup> Kualitas kehidupan kerja adalah tingkat individu (pegawai) dalam mencukupi kebutuhan mereka secara pribadi (suatu kebutuhan untuk kebebasan) selama mereka masih dipekerjakan. Perusahaan tertarik untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja secara umum mencoba untuk menanamkan kepada pegawai akan nyaman, keadilan, kebanggaan keluarga, demokrasi, kepemilikan, otonom, tanggung jawab dan fleksibilitas. Luthans mengatakan: “QWL adalah dampak efektivitas manusia dan perusahaan yang dikombinasikan dengan penekanan partisipasi dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan”. *Quality of work life* mempunyai peran yang penting terhadap jalannya aktivitas kerja,

dimana para pimpinan dan bawahan harus dapat menentukan dan melaksanakan kegiatan dengan adanya kesepakatan dalam menjalankan kegiatan pekerjaan.

*Quality of Worklife* merupakan sebuah pendekatan sistem yang dilaksanakan manajer untuk meningkatkan produktivitas karyawannya. Hal ini juga disadari oleh pekerja bahwa dengan meningkatkan kualitas kerja maka akan dapat meningkatkan upah yang lebih baik. Bagi pihak manajemen ketika karyawan memiliki kualitas kerja yang baik maka produktivitas akan naik pula sehingga tujuan organisasi akan tercapai.

Menurut Harold at. al. (1990:333) *Quality of Work Life* adalah suatu pendekatan sistem untuk mendesain pekerjaan dan pengembangan dalam ruang lingkup yang luas, terutama dalam melakukan *job enrichment*. Pendekatan *Quality of Worklife* ini dikombinasikan dengan pendekatan sistem sosioetnik dalam manajemen. Oleh karena itu, *Quality of Worklife* bukan hanya pendekatan tentang *job enrichment* tetapi juga merupakan bidang multi disiplin serta merupakan perpaduan antara disiplin ilmu industri dan psikologi, teknik industri, teori organisasi, motivasi, *leadership*, serta hubungan industrial. Siagian (1996:320) menyatakan bahwa suatu konsep kualitas kehidupan kerja dapat dikatakan sebagai upaya yang sistematis dalam kehidupan organisasional melalui mana para pekerja turut diberi kesempatan untuk menemukan cara mereka bekerja dan yang mereka berikan kepada organisasi dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sarannya.

Lee dan Yudith (1992:27) mengatakan bahwa *Quality of Work Life* (QWL) telah memberikan harapan terhadap kepuasan karyawan mengenai kebutuhan individu melalui pemberian banyak pengalaman dalam organisasi. Filosofi dasar dari konsep tersebut adalah peningkatan kualitas kehidupan kerja berasal dari semua *effort* pada setiap tingkatan di organisasi untuk mendapatkan *human dignity* (sesuatu yang sangat bernilai) dan *growth* (pertumbuhan).

Menurut Budiyarti (2007:2) mengungkapkan bahwa karyawan memilih perusahaan dan berada di perusahaan tersebut jika mereka memiliki rasa percaya bahwa perusahaan dapat memberikan kualitas kehidupan kerja yang tinggi.

John & Louis (1997), dan Wayne (2003) mengemukakan beberapa aspek untuk mengetahui kualitas kehidupan kerja pada karyawan sebagai bagian dari performan manajemen perusahaan, yang meliputi:

1. Manajemen partisipatif (*participatory of management*), yakni karyawan memperoleh kesempatan untuk berpartisipasi dalam organisasi, dapat melakukan berbagai aktivitas yang relevan dengan aktivitas kerja pokok maupun di luar pekerjaan di lingkungan perusahaan.
2. Lingkungan kerja yang baik, sehat dan aman (*safety, health & work environment*). Karyawan merasa nyaman bekerja di lingkungan yang tidak termasuk kategori *sick environ mental (building)* meskipun dengan pekerjaan berisiko karena perusahaan memberikan sarana dan jaminan, sehingga karyawan merasa aman dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
3. Desain pekerjaan, menurut Greendberg and Baron (dalam Sitohang, 2007) pekerjaan di desain untuk membantu karyawan melakukan pekerjaan dengan senang dan peduli dengan apa yang dilakukan, serta menjadi berharga dan memiliki arti bagi karyawan dalam melakukan aktivitas kerja. Desain pekerjaan memiliki spesifikasi, yaitu; *Skill variety*, yaitu karyawan lebih ditekankan pada keahliannya, yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan; *Task identity*, yaitu karyawan melakukan pekerjaan secara bertahap sesuai prosedur kerja; *Task significance*, yaitu pekerjaan dipandang sebagai suatu hal yang penting bagi kehidupan bagi pekerjaan orang lain; *Autonomy*, yaitu karyawan memiliki keleluasaan untuk dapat mempertanggungjawabkan ran- cangan pekerjaan sampai pada hasil pekerjaan; dan

*Feedback*, yaitu karyawan memperoleh umpan balik informasi mengenai kinerjanya.

4. Kesempatan memperoleh pengembangan potensi diri (*human resources development*), yaitu kesempatan mengikuti pelatihan (*training*), pemahaman nilai (*value*) pekerjaan, disain kerja sebagai pertimbangan untuk penyelesaian tugas (*reason for effort*), dan atribusi diri (*internal locus of control*), mengambil hikmah atas kegagalan.
5. Penghargaan kerja (*working reward*), yakni karyawan mendapat kesempatan untuk membangun atau meningkatkan *performance* sehingga akan berusaha menghindari kegagalan (*value*), berusaha menunjukkan hal yang dipandang lebih berharga (*demonstrating one's worth*), dan dapat mempertimbangkan pandangan sosial (*social comparison*) dalam mencapai hasil atau prestasi dalam pekerjaan.

Cascio (1992) menyebutkan bahwa untuk merealisasikan *Quality Of Work Life* secara berhasil diperlukan beberapa persyaratan sebagai berikut:

1. Manajer seharusnya dapat menjadi seorang pemimpin yang baik serta dapat menjadi pembimbing karyawannya, bukan sebagai "Bos" dan diktator.
2. Keterbukaan dan kepercayaan, kedua faktor tersebut merupakan persyaratan utama dalam penerapan konsep *Quality Of Work Life* dalam manajemen.
3. Informasi yang berkaitan dengan kegiatan dan manajemen harus diinformasikan kepada karyawan, dan saran-saran dari para karyawan harus diperhatikan secara serius.
4. *Quality Of Work Life* harus dilakukan secara berkelanjutan mulai dari proses pemecahan masalah yang dihadapi oleh manajemen dan para karyawan hingga sampai membentuk mitra kerja diantara mereka.

5. *Quality Of Work Life* tidak dapat dilaksanakan secara sepihak oleh manajemen saja, melainkan peran serta seluruh karyawan perlu ditingkatkan.

Menurut Ellitan (1998) merujuk pada Sherwood ada 5 karakteristik keterlibatan anggota organisasi yaitu:

1. Terdapat pendelegasian yang memberikan tanggung jawab untuk melakukan tindakan pengambilan keputusan kepada orang yang memiliki informasi relevan dan tepat waktu serta memiliki keterampilan yang sesuai.
2. Terdapat kerja sama tim yang melintas batas-batas fungsional dan melibatkan orang yang tepat dan pada waktu yang tepat. Diharapkan bahwa orang-orang tidak hanya terfokus pada fungsi masing-masing bagian kerjanya saja.
3. Pemberdayaan sumber daya manusia, yang berarti memberikan peluang-peluang dan menghargai kontribusi. Sumber daya manusia organisasi perlu memberdayakan semua anggota organisasi tanpa memandang apakah anggota tersebut golongan minoritas, mayoritas, pria atau wanita. Setiap pekerja diharapkan menerima dan menjalankan tanggung jawab dan tidak ada pembatasan tanggung jawab seorang karyawan pada suatu tugas atau pada bidang tertentu.
4. Adanya integrasi antara sumber daya manusia dan teknologi sehingga anggota organisasi harus dapat memberikan inisiatif dan kreativitas baik dibidang produksi, administrasi, laboratorium dan menguasai teknologi.
5. Rasa kebersamaan dalam mencapai tujuan seluruh anggota organisasi berdasarkan pada seperangkat nilai-nilai yang dinyatakan dengan jelas, mendeskripsikan misi organisasi dan metode-metode untuk merealisasikannya. Visi organisasi merupakan mercusuar sehingga setiap orang menyesuaikan diri ke arah tujuan bersama. Sebagai suatu proses, *Quality Of Work*

*Life* memerlukan usaha untuk mencapai sasaran organisasi (Ellitan, 1998).

Sebagai filsafat merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, kekayaan dan organisasi (Siagian, 2004). *Quality Of Work Life* sebagai filsafat manajemen menekankan bahwa :

1. *Quality Of Work Life* merupakan program yang komprehensif dengan mempertimbangkan berbagai kebutuhan dan tuntutan karyawan.
2. *Quality Of Work Life* memperhitungkan tuntutan peraturan perundang-undangan seperti ketentuan yang mengatur pencegahan tindakan yang diskriminatif, memperlakukan karyawan dengan cara-cara yang manusiawi dan ketentuan tentang sistem imbalan upah minimum.
3. *Quality Of Work Life* mengakui keberadaan serikat pekerja dalam organisasi dengan berbagai perannya memperjuangkan kepentingan para pekerja termasuk dalam hal upah dan gaji, keselamatan kerja, dan penyelesaian pertikaian kebutuhan berdasarkan berbagai ketentuan normatif yang berlaku disuatu wilayah negara tertentu.
4. *Quality Of Work Life* menekankan pentingnya manajemen yang manusiawi yang pada hakekatnya berarti penampilan gaya manajemen yang demokratis termasuk penyelia yang simpatik.
5. Dalam peningkatan *Quality Of Work Life*, pemerikayaan pekerjaan merupakan bagian integral yang penting.
6. *Quality Of Work Life* mencakup pengertian tentang pentingnya tanggung jawab sosial pihak manajemen dan perlakuan manajemen terhadap para karyawan yang dapat dipertanggung jawabkan secara etis.



Dari definisi-definisi mengenai QWL yang telah dipaparkan diatas maka dapat disimpulkan bahwa *Quality of Work life* atau kualitas kehidupan kerja adalah suatu bentuk kepedulian organisasi atau perusahaan untuk memenuhi kepuasan karyawan melalui praktek-praktek yang efektif untuk memperbaiki kondisi kerja dan meningkatkan efektifitas organisasi. Dapat disimpulkan pula bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai sekumpulan persepsi karyawan mengenai rasa aman dalam bekerja, kepuasan kerja, serta kondisi untuk tumbuh dan berkembang sebagai manusia yang bertujuan untuk meningkatkan martabat karyawan. Oleh sebab itu, esensi dari kualitas kehidupan kerja bagi karyawan merupakan upaya untuk meningkatkan kesejahteraan, meningkatkan kepuasan kerja, memenuhi harapan dan kebutuhan keluarga, serta memenuhi harapan karyawan seperti kehidupan yang lebih baik, kehidupan kerja yang lebih berarti dan bermanfaat bagi dirinya.

Cascio (2001:46) mengemukakan tiga faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja, yaitu:

### **1. Sistem imbalan yang inovatif**

Artinya bahwa upah yang diberikan kepada karyawan memungkinkan mereka untuk memuaskan berbagai kebutuhan karyawan sesuai dengan standar hidup karyawan yang bersangkutan dengan standar pengupahan yang berlaku di pasar kerja. Sistem imbalan ini mencakup gaji, tunjangan, jaminan sosial, bonus, dan berbagai fasilitas lain sebagai upah karyawan dalam bekerja.

### **2. Lingkungan kerja**

Tersedianya lingkungan kerja yang kondusif. Termasuk dalam penetapan jam kerja, peraturan yang berlaku kepemimpinan serta lingkungan fisik. Lingkungan kerja ini sangat penting terutama bagi keselamatan dan kenyamanan karyawan dalam bekerja.

### 3. Restrukturisasi kerja

Yaitu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pekerjaan yang menantang dan kesempatan yang lebih luas untuk mengembangkan diri sehingga mendorong karyawan untuk lebih berkembang.

Berdasarkan pengertian di atas, *Quality of Worklife* mengacu pada keadaan lingkungan kerja yang dapat memenuhi kebutuhan pribadi setiap anggotanya. Lingkungan kerja merupakan tempat para individu karyawan terlibat dengan pekerjaannya sehari-hari. Dengan demikian *Quality of Worklife* bermula dari persepsi individu terhadap lingkungan kerjanya, apakah lingkungan kerjanya tersebut karyawan dapat memenuhi kebutuhan individunya atau tidak. Apabila karyawan merasakan tidak dapat memenuhi kebutuhannya melalui lingkungan kerja tersebut maka berarti kualitas kehidupan kerjanya tidak baik dan individu tersebut tidak menyukai keadaan lingkungan kerjanya begitu pula sebaliknya.

Menurut Sonny Sumarsono (2009: 213) organisasi yang berkeinginan untuk mengembangkan program *Quality of Worklife* pertama-tama harus menentukan tujuan yang akan diraih oleh perusahaan tersebut. Tujuan yang sudah ditetapkan ini merupakan tanggungjawab dari pihak manajemen, pekerja, serikat pekerja, serta seluruh anggota organisasi. Menurut Lee dan Yudith (1992:28) untuk melaksanakan program *Quality of Work life* terdapat beberapa pedoman, yaitu:

1. Memahami bahwa program *Quality of Work life* bukanlah program jangka pendek yang secara cepat dapat dilaksanakan secara sempurna.
2. Organisasi harus membuat definisi baru tentang bagaimana kita mengerjakan di dalam organisasi.
3. Merelakan orang-orang yang ada di dalam organisasi untuk ikut berpartisipasi.

4. Membangun komitmen dari pemimpin puncak sampai ke tingkat bawah dengan memberikan persetujuan dan dukungan serta dicerminkan dalam melaksanakan pekerjaannya sehari-hari.
5. Melakukan integrasi tentang tujuan dan strategi ke dalam bentuk operasi bisnis sehari-hari.
6. Anggota seluruh organisasi bekerja dengan konsekuensi untuk menguji dan menyelesaikan usul-usul internal sebelum bergerak menuju *cooperative problem solving* dalam sebuah komite, manajemen menunjukkan komitmennya dalam menyelesaikan usul-usul serta hambatan-hambatan, sehingga dapat menyumbangkan suatu dukungan dan tanggungjawab bagi perilaku dan tindakan pada bagian-bagian organisasi.
7. Pendekatan-pendekatan baru dan proses didalam organisasi. Proses tersebut tidak menjadi statis dan perlu perhatian secara konstan serta *responsive* terhadap perkembangan.

Berikut akan diuraikan beberapa penerapan *Quality Of Work Life* yang banyak dilakukan oleh perusahaan.

#### **1. Pemerdayaan pekerjaan (*Job Enrichment*)**

Pendesaian ulang pekerjaan merupakan salah satu cara manajemen untuk meningkatkan *Quality of Work Life*. Penekanannya yaitu pada pemerdayaan pekerjaan, istilah ini berdasarkan pada teori dua faktor Herzberg yaitu faktor motivator dan pemeliharaan. Secara sederhana pemerdayaan pekerjaan adalah motivator tambahan yang dicakupkan dalam pekerjaan untuk membuatnya lebih berarti, meskipun istilah ini berlaku bagi hampir seluruh upaya untuk memanusiakan pekerjaan (Davis dan Newstrom, 1994).

## **2. Sistem kerja sosioteknis yang diperkaya**

Sistem kerja sosioteknis yang diperkaya menyediakan keseimbangan sistem manusia teknis yang berusaha menciptakan pemerikayaan kekaryaan seutuhnya (Davis dan Newstroman, 1994).

## **3. Kelompok-kelompok setengah otonom**

Kelompok-kelompok setengah otonom merupakan suatu kelompok kerja kecil yang bertanggung jawab terhadap serangkaian tertentu, kelompok kerja ini masih dibawah pengawasan manajemen (Gitosudarmo dan Sudita, 2000). Ciri-ciri yang menonjol dari penerapan program ini pada perusahaan menurut Flippo (2005) adalah sebagai berikut:

- a. Susunan komposisi kerja yang mencakup semua ragam keterampilan yang perlu untuk melakukan semua pekerjaan. Perputaran/rotasi pekerjaan diperaktekkan dan para anggota diminta mempelajari semua pekerjaan.
- b. Kelompok menentukan keluaran yang ingin dihasilkannya. Pemerikayaan pekerjaan perorangan digantikan oleh suatu bentuk pemerikayaan kerja.
- c. Pendelegasian wewenang atau penentuan tugas dan peran untuk diri sendiri dalam kelompok yang bersangkutan.
- d. Lowongan-lowongan dalam kelompok dapat diisi berdasarkan keputusan kelompok, para anggota kelompok diikutsertakan dalam proses-proses perekrutan dan penyaringan.

## **4. Lingkaran kualitas (*Quality circle*)**

Suatu lingkaran kualitas merupakan suatu gagasan untuk melibatkan semua karyawan, bukan hanya para ahli staf pengendalian kualitas dan manajemen tetapi serikat buruhpun terlibat dalam program lingkaran kualitas tersebut (Flippo, 2005). Ada tiga manfaat yang disumbangkan oleh lingkaran kualitas (Gitosudarmo dan Sugita, 2000) diantaranya:

- a Saran yang kreatif dari para anggota kelompok diharapkan dapat mengurangi biaya dan dapat menghasilkan produktivitas dan efisiensi yang lebih besar.
- b Lingkaran kualitas memperbaiki komunikasi dalam kelompok, antarkelompok, dan dengan manajemen tingkat yang lebih tinggi.
- c Lingkaran kualitas meningkatkan moral dan komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan kepuasannya terhadap perusahaan.

Menurut Thahir (2001) merujuk pada Nawawi, keberhasilan *Quality Of Work Life* dari sudut pekerja dapat dilihat melalui indikator-indikator berikut :

- a Keikutsertaan karyawan dalam bekerja akan memberikan rasa kepuasan
- b Rasa puas mendorong karyawan untuk semakin aktif mewujudkan keikutsertaan dalam bekerja
- c Tingkat kehadiran yang tinggi
- d Kesiediaan bekerja secara sukarela akan meningkat dan meluas, misalnya bekerja lembur tanpa harus menunggu ada perintah
- e Merasa rugi jika tidak masuk atau tidak hadir
- f Selalu terdorong untuk selalu menyampaikan saran dalam rangka peningkatan produktivitas dan kualitas.

Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kehidupan kerja adalah mengubah iklim organisasi agar secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthans, 1995).

Kualitas kehidupan kerja merumuskan bahwa setiap proses kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan merupakan sebuah respon atas apa yang menjadi keinginan dan harapan karyawan mereka, hal itu diwujudkan dengan berbagi persoalan dan menya-

tukan pandangan mereka (perusahaan dan karyawan) ke dalam tujuan yang sama yaitu peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan.

### **B. Perkembangan *Quality of Worklife***

Dalam Sonny Sumarsono (2009:210) dijelaskan bahwa terdapat dua fase kegiatan *Quality of Worklife*. Pertama, terjadi selama periode 1969-1974 ketika sekelompok peneliti, penerima beasiswa, serta pemerintah tertarik tentang cara untuk mempengaruhi kualitas dari pengalaman kerja individu. Pada umumnya, masyarakat Amerika yang makmur memberi perhatian mengenai pengaruh pekerjaan terhadap kesehatan dan kepuasan kerja para karyawan. Kedua, pada tahun 1979 dan sampai saat ini muncul gagasan *Quality of Worklife* untuk mengantisipasi persaingan internasional. Amerika menghadapi kompetisi yang meningkat pada pasar internasional dan pasar domestic yang dibanjiri barang-barang luar negeri.

Pada tahun yang sama, banyak program *Quality of Worklife* yang diterapkan diawal 1970-an telah matang dan menghasilkan sesuatu. Perhatian nasional yang meningkat terhadap masalah produktivitas menghasilkan kritik atas program *Quality of Worklife* di Amerika.

### **C. Dimensi *Quality of Worklife***

Terdapat dua pandangan mengenai *Quality of Worklife* yaitu pertama kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan praktik dari tujuan organisasi contohnya: budaya kerja, penyelia yang demokratis, keterlibatan pekerja, dan kondisi yang aman. Kedua, menyamakan *Quality of Worklife* dengan persepsi karyawan bahwa mereka aman, ada perbaikan lingkungan kerja secara relatif imbalan terpuaskan, serta mampu untuk bertumbuh kembang dalam organisasi. Semangat dan kegairahan kerja karyawan dalam melaksanakan tanggungjawab di dalam organisasi atau perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor tersebut antara lain kompensasi

yang diberikan, penempatan yang tepat, pelatihan, rasa aman, mutasi, promosi, serta motivasi karyawan.

Faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi pekerjaan yang dilakukan karyawan.

Maka dari itu, organisasi atau perusahaan harus mengusahakan untuk faktor-faktor tersebut dapat dipenuhi agar memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan.

Tipe dari program *Quality of Worklife* meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Berpartisipasi dalam pemecahan masalah
- b. Restruktisasi kerja
- c. System imbalan yang inovatif
- d. Memperbaiki lingkungan kerja

Menurut Walton (1975) dikutip dari Kanten (2012) menyebutkan terdapat delapan dimensi dari *Quality of Work Life*. Adapun dimensi tersebut:

1. *Adequate and fair compensation*

Gaji yang diterima karyawan dari perusahaan dapat memenuhi standar gaji yang yang diterima secara umum, cukup untuk memenuhi suatu tingkat hidup yang layak dan mempunyai perbandingan yang sama dengan gaji yang diterima oleh orang lain dalam posisi yang sama. Disisi lain, gaji yang memadai dan adil menunjukkan pada komponen dasar dari kualitas kehidupan kerja yang berguna untuk memotivasi, menarik, dan menahan para karyawan.

2. *Safe and healthy environment*

Lingkungan yang aman dan sehat berkaitan dengan lingkungan kerja karyawan termasuk kenyamanan situasi untuk fisik dan kesehatan mereka. Kondisi kerja yang tidak sehat dan berbahaya juga dapat menyebabkan permasalahan bagi pemberi kerja. Oleh karena itu, karyawan tidak ditempatkan dalam keadaan yang dapat mem-

bahayakan diri mereka, namun pada kondisi yang meminimalisir resiko yang timbul akibat kecelakaan. Hal ini berkaitan pula dengan waktu atau jam kerja yang layak dan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

### 3. *Development of human capacity*

Komponen pengembangan kapasitas manusia menunjukkan pada kecenderungan perusahaan untuk menyediakan lingkungan kerja yang mengijinkan karyawan untuk mendapatkan kesempatan untuk belajar dan memperoleh otonomi. Kualitas kehidupan kerja karyawan akan lebih baik apabila perusahaan mengijinkan karyawan untuk menggunakan ketrampilan, keahlian, serta memberikan otonomi untuk menyelesaikan pekerjaan.

### 4. *Growth and security*

Dicirikan sebagai beberapa faktor penting yang berkaitan untuk memelihara kualitas kehidupan kerja diklasifikasikan sebagai keamanan pekerjaan, pertumbuhan pribadi, dan kemajuan karir. Suatu pekerjaan dapat memberi sumbangan dalam menetapkan dan mengembangkan kapasitas individu. Kemahiran dan kapasitas individu itu dapat dikembangkan dan dipergunakan dengan sepenuhnya, selanjutnya peningkatan peluang kenaikan pangkat dan promosi dapat diperhatikan serta mendapatkan jaminan terhadap pendapatan.

### 5. *Social integration*

*Social integration* mengacu pada komponen penting yang berkaitan dengan bagaimana karyawan memiliki perasaan kepemilikan terhadap perusahaan, seperti misalnya, jika karyawan merasa bebas, terbuka, dan adanya kepercayaan dalam hubungan dan adanya perasaan kebersamaan maka mereka akan merasa puas dengan kehidupan kerja mereka serta memiliki keterikatan dengan perusahaan.



#### 6. *Constitutionalism*

*Constitutionalism* mengacu pada hak-hak yang dimiliki karyawan dan bagaimana hak-hak tersebut dapat melindungi karyawan. Hak-hak tersebut dapat dikategorikan seperti hak-hak pribadi yang harus dihormati, kebebasan untuk berekspresi, dan hukum perburuhan.

#### 7. *Total life space*

Dikarakteristikan sebagai salah satu komponen penting dari kualitas kehidupan kerja karyawan yang berhubungan dengan waktu senggang karyawan. Seperti waktu untuk beristirahat, waktu bersama keluarga, dan keseimbangan waktu untuk bekerja dan istirahat. Hal ini dikarenakan karyawan memiliki peranan lain diluar pekerjaan, seperti sebagai sorang suami atau bapak, atau istri, dan anak yang perlu memiliki waktu dengan keluarga.

#### 8. *Social relevance*

*Social relevance* mengacu pada sikap tanggung jawab perusahaan untuk menjaga kualitas dari kondisi kerja. Perilaku ini mencakup perilaku etis seperti perilaku praktek yang tidak merusak lingkungan dan bertanggungjawab pada produk. Hal ini berkaitan dengan pelanggan dan masyarakat luas secara keseluruhan dimana perusahaan beroperasi. Organisasi atau perusahaan yang mengabaikan peranan dan tanggung jawab sosialnya akan menyebabkan karyawan kurang menghargai pekerjaan mereka.

Dimensi kualitas kehidupan kerja meliputi gaji yang adil dan memadai; lingkungan kerja yang sehat, selamat dan aman; adanya peluang untuk tumbuh dan berkembang; peluang penggunaan dan pengembangan kemampuan; keseimbangan antara pekerjaan, kehidupan pribadi dan kehidupan keluarga; hubungan kerja yang baik; dan tanggung jawab sosial perusahaan yang membangun kebanggaan karyawan.

Dari konsep tersebut dapat disimpulkan bahwa *Quality of Worklife* mampu memengaruhi dan mengubah sikap serta perilaku sumber daya manusia dalam sebuah organisasi untuk mencapai produktivitas kerja dalam menghadapi tantangan di era yang semakin berkembang ini. Dampak positif dari *Quality of Worklife* adalah penjaminan hasil kerja serta kualitas kerja yang lebih baik. Bagi karyawan *Quality of Worklife* dapat meningkatkan kepuasan kerja, meningkatkan disiplin, meningkatkan partisipasi, serta mendorong proses belajar dari pengalaman.

#### **D. Komponen *Quality of Worklife***

Dalam sebuah organisasi ketika karyawan memiliki kualitas kehidupan kerja yang baik maka karyawan akan memiliki perasaan memiliki terhadap organisasinya (*sense of belonging*), perasaan ikut bertanggungjawab (*sense of responsibility*), dan kesediaan untuk berpartisipasi (*sense of participation*) yang tinggi terhadap kegiatan organisasi. Untuk itulah perlu diselenggarakan kegiatan pengembangan organisasi melalui perbaikan dan peningkatan kualitas kehidupan kerja.

Keberhasilan organisasi dalam melaksanakan *Quality of Worklife* akan memberikan dampak positif bagi karyawan yaitu meningkatnya motivasi kerja dalam organisasi. Menurut Shermanhorn (1989:461) menjelaskan bahwa *Quality of Worklife* yang tinggi adalah yang menawarkan pada karyawan hal-hal berikut: 1) gaji yang cukup dan adil untuk suatu pekerjaan; 2) kondisi kerja yang aman dan sehat; 3) kesempatan untuk belajar dan menggunakan keterampilan/keahlian yang baru; 4) bisa bertumbuh dan berkembang dalam karier; 5) integrasi sosial dalam organisasi; 6) perlindungan terhadap hak-hak pribadi; 7) adanya keseimbangan kerja dan tuntutan-tuntutan di luar pekerjaan; 8) kebanggaan atas kerja itu sendiri dan organisasi. Ditinjau dari perspektif karyawan, *Quality of Worklife* bertujuan untuk meningkatkan kondisi kerja, sedangkan dari perspektif pemberi kerja

bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Menurut Cascio (2006:25) menyebutkan sepuluh aspek dari *Quality of Work life*, yaitu:

### **1. Partisipasi anggota organisasi**

Pengambilan keputusan merupakan suatu proses memilih rangkaian tindakan dari dua atau lebih alternative pilihan untuk menghasilkan sebuah kebijakan. Dalam sebuah organisasi harus mampu membuat anggota di dalamnya mampu berpartisipasi secara optimal, tidak hanya menciptakan perasaan diterima, diakui, dan dihargai tetapi juga memberikan peluang menyampaikan ide/gagasan, kreativitas, inovasi, saran, pendapat dan kritik. Karyawan merupakan orang pertama dalam organisasi yang berhubungan langsung dengan pembeli/pelanggan. Oleh karena itu, pengumpulan pendapat dari semua orang yang terlibat dalam organisasi menggunakan informasi dari karyawan sebagai dasar pengambilan keputusan bersifat komprehensif dan akurat. Tjiptono (2003:128) menjelaskan pemberdayaan karyawan ini merupakan kunciutama dalam motivasi dan produktivitas. Seorang karyawan yang merasa dirinya dihargai dan memiliki kontribusi akan berkembang secara pribadi dan professional sehingga kontribusinya dalam organisasi dapat dimaksimalkan. Terdapat tiga aspek penting dalam dalam proses pengambilan keputusan yaitu keterlibatan karyawan, informasi, dan kreativitas. Dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan akan dihasilkan kemungkinan solusi potensial yang lebih komprehensif. Menurut Fandi Tjiptono (2003:203) dalam kaitannya proses pengambilan keputusan dengan membentuk kelompok dari karyawan memiliki beberapa kebaikan, antara lain:

- a. Dalam pengembangan tujuan, kelompok dapat memberikan sumbangan pemikiran dan pengetahuan yang lebih besar.
- b. Dalam identifikasi alternative, usaha-usaha individual para anggota kelompok dapat memungkinkan pencarian yang lebih luas dalam berbagai fungsional organisasi

- c. Dalam evaluasi alternative, kelompok memiliki kerangka pandangan yang lebih luas.
- d. Pemilihan alternative memungkinkan kelompok dapat lebih menerima risiko dibandingkan pembuatan keputusan individual.
- e. Oleh karena adanya partisipasi dalam proses pengambilan keputusan, maka individu yang terlibat lebih termotivasi untuk melaksanakan keputusan yang dibuat.

Menurut Sonny Sumarsono (2004:220) indikator yang digunakan untuk mengukur partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, yaitu:

- a. Kadar masukan
- b. Kadar saran
- c. Kadar pendapat
- d. Keikutsertaan karyawan
- e. Keterbukaan informasi

## **2. Kesempatan untuk Mengembangkan Diri**

Manajemen karier dinyatakan sebagai suatu proses yang ditempuh oleh karyawan untuk mendapatkan berbagai kemajuan melalui berbagai tahapan. Setiap tahapan ditandai dengan seperangkat tugas yang berbeda, minat, dan saling hubungan antar karyawan. Fokus tujuan merupakan penentu penting perilaku pengembangan dan kemauan untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan. Tujuan tersebut memengaruhi perilaku dengan memberi fasilitas pada pengembangan strategi pencapaian tujuan yaitu strategi untuk karyawan agar mereka mengikat perilaku dan kegiatan yang terencana untuk meningkatkan kekuatan keterampilan. Semakin terfokus tujuan karier karyawan, mereka akan semakin mengikat diri pada perilaku yang akan menolong mereka mencapai tujuan sehingga semakin besar motivasi mereka untuk

berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan organisasi. Karyawan harus menerima tanggungjawab untuk kariernya sendiri, menghargai minat keterampilan dan nilai, mencari informasi dan sumber karier, dan secara umum mengambil langkah-langkah yang akan ditempuh untuk memenuhi sebuah karier. Organisasi seharusnya dapat memberikan komunikasi misi dan kebijakan perusahaan dengan adanya pelatihan dan memberikan informasi program karier, dan menawarkan satu keanekaragaman pilihan karier.

Sonny Sumarsono (2004:221) menyatakan indikator untuk mengukur kesempatan karyawan untuk mengembangkan diri yaitu:

- a. Kadar memberi kesempatan
- b. Inisiatif
- c. Kebebasan memecahkan masalah
- d. Jenjang karier

### **3. Pengembangan karier**

Sebuah perusahaan atau organisasi dapat menciptakan kepuasan kerja karyawan dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk dapat mengembangkan kariernya. Pengembangan karier ini memberikan karyawan perasaan mendapat perhatian dan perlindungan jabatan yang adil. Dalam hal ini, organisasi bertanggungjawab untuk tidak melakukan KKN (Kolusi Korupsi Nepotisme) baik dalam kegiatan penerimaan karyawan baru, promosi jabatan, melaksanakan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan sebagai persyaratan promosi, serta melakukan penilaian yang jujur dan obyektif terhadap kinerja karyawan. Kejelasan pengembangan karier merupakan suatu usaha yang ditempuh untuk memenuhi harapan dan dapat mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya.

#### **4. Penyelesaian konflik**

Konflik merupakan perselisihan yang terjadi antar manusia. Di dalam organisasi terjadinya konflik antar karyawan, karyawan dengan atasan atau sebaliknya tidak dapat dihindari. Terjadinya konflik tersebut berdampak pada pelaksanaan tanggungjawab pekerjaan akan terhambat sehingga perusahaan atau organisasi menjadi tidak efektif dalam mencapai tujuannya. Dengan memberikan kesempatan pada karyawan untuk dapat memecahkan konflik dengan perusahaan atau sesama karyawan secara terbuka dan jujur akan sangat berpengaruh pada loyalitas serta motivasi kerja yang positif.

#### **5. Komunikasi**

Komunikasi sangat berperan penting dalam mempengaruhi iklim organisasi, artinya komunikasi juga berpengaruh terhadap mengefektifkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, manajer sebagai pemimpin dalam perusahaan harus mampu melakukan komunikasi yang baik agar menjadi salah satu pendukung dalam organisasi atau perusahaan mencapai tujuannya. Komunikasi dalam organisasi dapat dilaksanakan dengan melakukan pertemuan-pertemuan kelompok kerja atau pertemuan antar unit kerja.

#### **6. Keselamatan kerja**

Dalam pengefektifan organisasi atau perusahaan munculnya perasaan gelisah atau resah di lingkungan kerja dapat menurunkan motivasi, disiplin kerja dan loyalitas karyawan. Dengan memberikan jaminan keselamatan kerja pada karyawan akan menciptakan perasaan nyaman karyawan dalam organisasi. Jaminan keselamatan kerja dapat dilakukan seperti dengan menghindari pemutusan hubungan kerja sepihak, mengikutsertakan karyawan dalam program pensiun, dll.

## **7. Kesehatan kerja**

Setiap karyawan memerlukan perhatian terhadap pemeliharaan kesehatannya, agar dapat bekerja efektif, efisien, dan produktif. Kesehatan kerja terdiri dari kesehatan fisik dan mental. Untuk itu perusahaan dapat mendirikan pusat kesehatan karyawan, menyelenggarakan program pemeliharaan kesehatan, program rekreasi dan program konseling bagi karyawan. Dengan adanya program kesehatan kerja diharapkan karyawan menjadi lebih produktif.

## **8. Kebanggaan organisasi**

Di lingkungan suatu perusahaan, karyawan perlu dibina dan dikembangkan perasaan bangga terhadap tempat kerja, jabatan dan pekerjaannya. Dalam hal ini, perusahaan memegang peran penting dalam menciptakan dan mengembangkan identitas yang dapat menimbulkan rasa bangga karyawan terhadap perusahaan. Misalnya dalam bentuk yang sederhana seperti logo, lambang, seragam perusahaan, dan lain-lain. Selain itu rasa bangga juga dapat ditimbulkan dari keikutsertaan karyawan dalam partisipasi perusahaan terhadap kehidupan bangsa dan negara serta mengikutsertakan karyawan dalam kegiatan kepedulian terhadap masalah lingkungan sekitar. Karyawan yang memiliki rasa bangga terhadap pekerjaannya akan mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadinya.

## **9. Kesehatan Lingkungan kerja**

Nursasongko (2012:3) mengatakan bahwa lingkungan kerja adalah sesuatu yang berada disekitar pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik jika karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut dapat bekerja secara optimal, sehat, aman, dan nyaman.

Menurut Soedarmayanti (2001:21) menyatakan bahwa lingkungan kerja dibagi menjadi dua garis besar, yaitu:

**a Lingkungan kerja fisik**

Lingkungan kerja fisik merupakan semua keadaan berbentuk fisik yang ada disekitar tempat kerja karyawan yang dapat memengaruhi kerja karyawan secara langsung atau tidak langsung.

**b Lingkungan kerja non fisik**

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Soedarmayanti (2001: 21) juga menjelaskan beberapa faktor yang dapat memengaruhi lingkungan kerja sebagai berikut:

- 1) Penerangan atau cahaya
- 2) Suhu udara
- 3) Suara bising
- 4) Tata warna di tempat kerja
- 5) Dekorasi di tempat kerja
- 6) Ruang gerak yang dibutuhkan
- 7) Keamanan kerja
- 8) Hubungan antar karyawan

Kedua jenis lingkungan ini yang memengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi hendaknya dapat memperhatikan lingkungan eksternal maupun tempat bekerja karyawan, sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman dan merasa aman.

## **10. Kompensasi atau upah yang layak**

Memberikan kompensasi yang layak kepada karyawan merupakan salah satu cara manajemen untuk dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Untuk itu, diperlukan kemampuan perusahaan dalam hal menyusun dan



menyelenggarakan sistem dan struktur pemberian kompensasi yang kompetitif dan dapat menyejahterakan kehidupan karyawan sesuai jabatan di perusahaan dan status sosial ekonominya di masyarakat. Dan kompensasi nonfinansial (seperti program-program pelayanan bagi karyawan).

#### **E. Aktivitas-aktivitas *Quality of Work Life***

Aktivitas-aktivitas *Quality of Work Life* mencakup beberapa hal antara lain:

1. Memberikan ide-ide pemecahan masalah secara partisipatif yang melibatkan anggota organisasi pada berbagai jenjang. Namun QWL berusaha menciptakan kerja sama manajemen tenaga kerja dan manajemen partisipatif dalam usaha mengidentifikasi masalah dan peluang dalam lingkungan kerja (organisasi), pengambilan keputusan dan pelaksanaan perubahan.
2. Merestrukturisasi sifat dasar pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja dan sistem-sistem kerja yang melingkupinya, sehingga pengaturan kerja dan rangkaian kerja lebih konsisten dengan kebutuhan individual dan struktur-struktur sosial di tempat kerja.
3. Menciptakan sistem reward inovatif yang akan memberikan iklim yang berbeda dalam organisasi. Hal ini karena sistem imbalan adalah faktor utama yang memotivasi kerja dan usaha karyawan yang pada gilirannya nanti akan meningkatkan kinerja organisasi.
4. Memperbaiki lingkungan kerja yang ditekankan pada kondisi nyata yang meliputi pekerja-pekerja, termasuk lingkungan fisik, jam kerja dan aturan-aturan yang berlaku.

## **F. Manfaat *Quality Of Work Life***

Organisasi yang mempraktikkan program kualitas kehidupan kerja dengan efektif akan memperoleh beberapa keunggulan:

1. Meningkatkan moral kerja, mengurangi stress, dan turn over.

Moral kerja karyawan dapat ditingkatkan, tingkat stress menurun dan turn over dapat ditekan dengan mengembangkan program-program seperti waktu kerja yang fleksibel, desain pekerjaan yang tepat serta sistem benefit yang fleksibel.

2. Meningkatkan motivasi

Motivasi merupakan faktor yang cukup berperan dalam menciptakan prestasi kerja. Praktik manajemen yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memberikan masukan kepada organisasi akan membangun motivasi yang tinggi sehingga dapat mencapai target pekerjaan yang efektif.

3. Meningkatkan kebanggaan kerja

Berbagai praktik pengelolaan sumber daya manusia yang memberikan kesempatan partisipasi terhadap desain program seperti sistem benefit, penilaian prestasi kerja, kebijakan shift kerja dan praktik lain akan meningkatkan kebanggaan kerja.

4. Meningkatkan kompetensi

Peningkatan kompetensi karyawan secara berkesinambungan dapat tercapai dalam organisasi yang mampu menghilangkan hambatan-hambatan pengembangan karir mereka. Untuk itu diperlukan program yang mendorong kearah tujuan tersebut.

5. Meningkatkan kepuasan

Karyawan yang merasakan kepuasan kerja akan menunjukkan sikap perilaku positif dan mengarah kepada peningkatan kinerja. Pengembangan praktik sumber daya yang mencerminkan kualitas

kehidupan kerja seperti; menciptakan kondisi kerja yang mendukung, kebijakan kompensasi, desain pekerjaan, kesempatan partisipasi dan kesempatan karir akan mendorong terciptanya kepuasan yang tinggi.

#### 6. Meningkatkan komitmen

Karena karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya, hal ini akan menimbulkan rasa bahwa pekerjaannya itu merupakan bagian dari hidupnya sehingga pekerjaan itu akan dilakukan dengan sebaik-baiknya karena itu juga merupakan salah satu komitmen dalam hidupnya.

#### 7. Meningkatkan produktivitas

Kesempatan mengembangkan diri dan partisipasi yang diberikan akan mendorong produktivitas yang lebih tinggi. Sehingga dapat dikemukakan bahwa kualitas kehidupan memiliki pengaruh pada peningkatan kemampuan organisasi dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas, dengan demikian akan mengurangi tingkat perputaran tenaga kerja yang berdampak pada peningkatan produktivitas.

### **G. Tujuan *Quality of Work Life***

Tujuan program QWL adalah mengubah dan meningkatkan iklim kerja sehingga hubungan efektivitas antarmanusia, teknologi, dan organisasi membuat pengalaman kerja menjadi lebih menarik dan hasil akhirnya sesuai dengan yang diharapkan.

Indonesia sebagai negara yang sedang berkembang dan kehidupan para tenaga kerja/buruhnya masih minimal dan setiap tahun berdemonstrasi untuk memperjuangkan nasibnya, perlu dibangun sistem QWL di setiap perusahaan dan industrinya. Tujuan dari pembangunan sistem QWL adalah :

1. Memperbaiki kepuasan kerja pekerja. Kepuasan kerja sangat penting bagi individu pekerja dan organisasi dimana pekerja bekerja. Bagi pekerja kepuasan kerja dapat mencegah para pekerja menderita penyakit fisik dan psikologi, meningkatkan motivasi kerja, loyalitas, semangat kerja yang akan memacu kinerjanya. Jika kinerja pekerja tinggi maka kinerja perusahaan juga akan tinggi.
2. Memperbaiki keselamatan dan kesehatan kerja. QWL dapat mengembangkan lingkungan kerja yang aman bebas dari kecelakaan kerja dan kesehatan pribadi individu pekerja.
3. Meningkatkan kinerja para pekerja. Tujuan akhir dari QWL adalah meningkatkan kinerja para pekerja yang berimbas kepada kinerja organisasi.
4. Mendukung manajemen perubahan. Perubahan yang dilakukan oleh para pekerja dan akan memengaruhi kehidupan mereka.



# BAB V

## **ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)**

### **A. Definisi *Organizational citizenship Behavior* (OCB)**

*Organizational citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi seorang individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan diberi penghargaan berdasarkan hasil kinerja individu. *Organizational citizenship Behavior* (OCB) ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan "nilai tambah karyawan."

*Organizational citizenship Behavior* (OCB) pertama kali diperkenalkan oleh Organ et al tahun 1988. Konsep yang sama juga telah dikenalkan oleh Bamard (1938) yang disebut kerelaan bekerja sama (*Willingness to Cooperate*) dan oleh Katz (1964) yang menyebutnya inovatif dan perilaku spontan (*Innovative and Spontaneous Behaviours*).

Organ (1997) mendefinisikan *organizational citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Organ (1997) juga mencatat bahwa *organizational citizenship Behavior* (OCB) ditemukan sebagai alternative penjelasan pada hipotesis "kepuasan berdasarkan kinerja".

Aldag dan Resckhe (1997) *Organizational citizenship Behavior* adalah kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran ditempat

kerja. OCB ini mengikutsertakan sebagian perilaku mencakup perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh kepada aturan-aturan dan prosedur pada tempat kerja. Perilaku ini menunjukkan nilai tambah karyawan yang adalah salah satu bentuk tingkah laku prososial, yakni tingkah laku sosial yang positif, konstruktif dan berarti membantu.

Robbins (2008), *organizational citizenship Behavior* adalah perilaku individu atau perseorangan yang sukarela dan bukan bagian dari syarat formal pekerjaan, tetapi dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi.

Richard (2003), *Organizational citizenship Behavior* adalah perilaku kerja yang melebihi persyaratan kerja dan turut berperan dalam kesuksesan organisasi. Perilaku OCB ditampilkan dengan membantu rekan sekerja dan pelanggan, melakukan kerja ekstra jika dibutuhkan, dan membantu memecahkan masalah dalam memperbaiki produk dan prosedur.

Steers et.al. (1996), *Organizational citizenship Behavior* adalah sikap membantu yang ditunjukkan oleh anggota organisasi, yang sifatnya konstruktif, dihargai oleh perusahaan tapi tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas individu.

OCB merupakan bagian dari perilaku organisasi. Dasar kepribadian untuk OCB merefleksikan ciri karyawan yang korporatif, suka menolong, perhatian dan sungguh-sungguh. Sedangkan dasar sikap mengindikasikan bahwa karyawan yang terlibat dalam OCB untuk membalas tindakan organisasi (Luthans, 2006:251). Dalam Nielsen (2012), Organ berpendapat bahwa OCB merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Lalu untuk penelitian selanjutnya merumuskan OCB lebih dalam lagi, yaitu kontribusi kepada pemeliharaan dan peningkatan konteks sosial serta psikologis terhadap dukungan tugas.

Menurut Enhart (2004) dalam Khalid dan Ali (2005) OCB didefinisikan sebagai perilaku yang mempertinggi nilai dan pemeliharaan sosial lingkungan psikologi yang mendukung hasil pekerjaan.

Dyne et al. 2005) yang mengusulkan konstruksi dari ekstra-role *Behavior* (ERB) yaitu perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau cenderung menguntungkan organisasi, secara suka rela dan melebihi apa yang menjadi tuntutan peran (p.218). Organ (2008) menyatakan bahwa definisi ini tidak didukung penjelasan yang cukup, "peran pekerjaan" bagi seseorang adalah tergantung dari harapan dan komunikasi dengan pengirim peran tersebut. Definisi teori peran ini menempatkan OCB atau ERB dalam realisme fenomenologi, tidak dapat diobservasi dan sangat subjektif. Definisi ini juga menganggap bahwa intensi aktor adalah "untuk menguntungkan organisasi".

Purba & Seniati mengatakan bahwa orang yang menampilkan perilaku OCB disebut sebagai pegawai yang baik (good citizen). Organ (dalam Purba & Seniati, 2004) mengatakan contoh perilaku yang termasuk OCB adalah membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan ekstra di tempat kerja, melindungi properti organisasi, menghargai peraturan yang berlaku di organisasi, toleransi pada situasi yang kurang ideal/menyenangkan di tempat kerja, memberi saran-saran yang membangun di tempat kerja, serta tidak membuang-buang waktu di tempat kerja.

Waspodo & Minadaniati (2012) mengatakan bahwa OCB secara sederhana dapat sebagai perilaku individu yang berakar dari kerelaan dirinya untuk memberikan kontribusi melebihi peran inti atau tugasnya terhadap perusahaannya. Perilaku tersebut dilakukannya baik secara disadari maupun tidak disadari, diarahkan maupun tidak diarahkan, untuk dapat memberikan manfaat dan keuntungan bagi perusahaannya.



Borman dan Motowidlo (2003) mengkonstruksi tidak hanya mendukung inti dari perilaku itu sendiri melainkan mendukung semakin besarnya lingkungan organisasi, sosial dan psikologis sehingga inti teknisnya berfungsi. Definisi ini tidak dibayangi istilah sukarela, reward atau niat sang aktor melainkan perilaku yang mendukung lingkungan organisasi, sosial dan psikologis lebih dari sekedar inti teknis. OCB menekankan pada kontrak sosial antara individu dengan orang lain (rekan kerjanya) dan antara individu dengan organisasi yang biasanya dibandingkan dengan perilaku in-role yang mendasarkan pada kinerja terbatas yang diisyaratkan oleh organisasi.

Netemeyer et al. (dalam Allison et al., 2001) OCB didefinisikan sebagai perilaku diatas dan melebihi peran yang digambarkan secara formal dengan peran organisasional, kebebasan alami, dan tidak diberi penghargaan secara langsung atau secara eksplisit dalam konteks struktur penghargaan formal organisasi, serta penting untuk pelaksanaan yang efektif dan sukses dari sebuah organisasi.

Johns (1996)dalam Budihardjo (2014) mengemukakan bahwa OCB memiliki karakteristik perilaku sukarela (*extra-role behaviour*) yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan/tanpa sasaran atau perintah seseorang, perilaku yang bersifat menolong, serta perilaku yang tidak mudah terlihat serta dinilai melalui evaluasi kinerja.

OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal (Organ,1988) dalam Bolino, Turnley dan Bloodgood, 2002). Bebas dalam arti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran tertentu atau deskripsi kerja tertentu, atau perilaku yang merupakan pilihan pribadi ( Podsakoff et al. 2000).

Organizational didefinisikan dalam dua kategori besar. Pertama, OCBO(*Organizational citizenship Behaviour Organization*) yaitu peri-

laku yang menguntungkan organisasi secara umum, misalnya memberi pemberitahuan sebelumnya ketika tidak bisa datang bekerja dan yang kedua adalah OCBI (*Organizational citizenship Behaviour Individual*) yaitu perilaku yang secara langsung menguntungkan individu-individu tertentu dan secara tidak langsung melalui individu tersebut dapat berkontribusi lebih pada perusahaan misalnya membantu seorang karyawan melaksanakan tugas tertentu (Williams dan Anderson, 1991 dalam Budihardjo, 2014).

Enhart (2004) dalam Khalid dan Ali (2005) *Organizational citizenship Behavior* didefinisikan sebagai perilaku yang mempertinggi nilai dan pemeliharaan sosial lingkungan psikologi yang mendukung hasil pekerjaan.

*Organizational citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku yang melampaui persyaratan formal dari pekerjaan dan bermanfaat untuk organisasi (Spector, 1996).

Menurut Ehrhart (dalam Triyanto, 2009) *organizational citizenship Behavior* (OCB) didefinisikan sebagai perilaku yang mempertinggi nilai dan pemeliharaan sosial serta lingkungan psikologi yang mendukung hasil pekerjaan.

Robbins & Judge (2008) dalam bukunya *Organizational Behavior* mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Podsakoff, McKenzie, Paine, dkk., (2000) mengungkapkan bahwa OCB merupakan kontribusi individu yang mendalam dan melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan berdampak pada penilaian kinerja.

Bateman dan Organ (1983) menjelaskan bahwa pada OCB individu akan mempunyai perilaku memberikan kontribusi yang aktif dan positif sebagaimana ketepatan waktu dan kehadiran individu dalam organisasi menjadi kekuatan yang utama, selain itu kemampuan individu dalam menyelesaikan berbagai permasalahan yang

dapat merugikan organisasi pun menjadi nilai positif bagi individu dalam organisasi.

OCB juga didefinisikan sebagai perilaku individu yang sifatnya functional, pro social, extra-role yang diarahkan atau ditujukan kepada individu, kelompok dan atau organisasi (Schnake, 1991 dalam Alotaibi, 2003: 373).

Appelabaum et al. (2004) yaitu sebagai perilaku karyawan yang dilakukan secara bebas yang tidak termasuk dalam job requirement karyawan, meskipun demikian perilaku tersebut meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Sedangkan pengertian OCB menurut Robbins (2006: 364) adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Organ, dkk. (2006) mendefinisikan *organizational citizenship Behavior* sebagai perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, yang secara tidak langsung diakui oleh sistem reward, dan memberi kontribusi pada efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi.

Menurut Organ dan Ryan (1995), *organizational citizenship Behavior* adalah perilaku-perilaku yang dilakukan oleh karyawan yang tidak secara tegas diberi penghargaan apabila mereka melakukannya dan juga tidak akan diberi hukuman apabila mereka tidak melakukannya, serta bukan merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan.

*Organizational citizenship Behavior* (OCB) merupakan kerelaan individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja (Aldag dan Resckhe, 1997). Greenberg dan Baron (2003) mendefinisikan *Organizational citizenship Behavior* (OCB) merupakan tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang melebihi dari ketentuan formal pekerjaannya.

Enhart (2004) dalam Khalid dan Ali (2005) *Organizational citizenship Behavior* didefinisikan sebagai perilaku yang mempertinggi

nilai dan pemeliharaan sosial lingkungan psikologi yang mendukung hasil pekerjaan.

*Organizational citizenship Behavior* merupakan perilaku pekerja yang melebihi tugas formalnya dan memberikan kontribusi pada keefektifan organisasi (Smith, dkk., 1983).

Berdasarkan pengertian yang telah dipaparkan oleh beberapa ahli tersebut, maka peneliti menyimpulkan beberapa pokok pikiran penting mengenai *organizational citizenship Behavior*, yaitu; (a) tindakan bebas, spontan, sukarela yang dilakukan demi kepentingan pihak lain (rekan kerja, kelompok, atau organisasi); (b) tidak diperintahkan secara formal; (c) tidak diakui dengan kompensasi atau penghargaan formal. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship Behavior* adalah kontribusi karyawan di luar dari deskripsi kerja formal, yang dilakukan secara sukarela, spontan, dan tidak diakui oleh sistem reward, namun memberikan kontribusi pada efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi.

## **B. Faktor yang Mempengaruhi *Organizational citizenship Behavior* (OCB)**

Bacrach dkk (2000), mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship Behavior* (OCB), antara lain :

### 1. Karakteristik Individu

Karakteristik individu adalah karakteristik yang mempengaruhi terbentuknya organisasi, karakteristik ini terbagi menjadi dua bagian, yaitu: general affective “morale” factor yang merupakan sikap terhadap pekerjaan, meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi, dukungan kepemimpinan, serta persepsi akan keadilan. Serta dispositional factor yang terkait dengan kepatuhan, keseimbangan, sensitifitas, dan kecenderungan untuk menyatakan sikap setuju atau tidak setuju mengenai apa yang terjadi dalam suatu organisasi.

## 2. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan adalah karakter yang melibatkan diri secara aktif cenderung menjadi anteseden *organizational citizenship Behavior* (OCB) dibandingkan karakteristik pekerjaan yang rutin dan kurang mandiri karena pekerjaan yang rutin menyebabkan karyawan merasa bosan dan tidak bisa mengembangkan kreativitasnya. Hal ini mengakibatkan karyawan enggan untuk berinisiatif secara spontan untuk melakukan sesuatu yang berguna bagi organisasi.

## 3. Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi adalah karakter yang mendukung keberadaan dan pengembangan diri karyawan secara positif melalui budaya organisasi, iklim organisasi dan reward sistem yang sesuai dan dapat menjadi anteseden *organizational citizenship Behavior* (OCB), dimana karyawan akan menunjukkan *organizational citizenship Behavior* (OCB) sebagai bentuk timbal balik atas apa yang diberikan karyawan.

## 4. Karakteristik Kepemimpinan Organisasi

Karakteristik pemimpin dalam organisasi yang dapat menjadi anteseden ada dua macam. Karakteristik kepemimpinan transaksional yang melakukan kepemimpinan melalui proses transaksi yang telah disepakati antara dirinya dengan karyawan. Serta karakteristik kepemimpinan transaksional yang melakukan kepemimpinan melalui proses mempengaruhi hingga memotivasi pengembangan diri karyawan.

Sementara itu, Jahangir dkk (2004) faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship Behavior* (OCB), adalah sebagai berikut :

1. Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional

Faktor kepuasan kerja, komitmen organisasional yang bersifat afektif menunjukkan adanya hubungan dengan kinerja individu dan *organizational citizenship Behavior* (OCB).

2. Persepsi Peran

Persepsi peran menggambarkan persepsi individu pada organisasi yang dapat menimbulkan sikap positif maupun negatif.

3. Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pemimpin organisasi terbukti dapat meningkatkan *organizational citizenship Behavior* (OCB) karyawan. Selain itu, kualitas hubungan pimpinan dan karyawan yang biasanya disebut leader member exchange dapat menyebabkan munculnya kepuasan kerja maupun komitmen organisasi yang merupakan antecedent *organizational citizenship Behavior* (OCB).

4. Persepsi Keadilan

Persepsi akan keadilan organisasi yang dilakukan oleh individu dapat memicu munculnya *organizational citizenship Behavior* (OCB).

5. Disposisi Individu

Variabel individu yang tidak termasuk dalam skill kerja, seperti inisiatif diri, sikap positif, kedisiplinan, rasa empati dan aktivitas individu terbukti dapat meningkatkan *organizational citizenship Behavior* (OCB).

6. Motivasi

Sumber motivasi seseorang akan bisa mempengaruhi tingkatan *organizational citizenship Behavior* (OCB) yang dilakukannya.

## 7. Usia

Karyawan muda mengkoordinasikan kebutuhan mereka dengan kebutuhan organisasi yang lebih fleksibel. Sebaliknya, karyawan yang lebih tua cenderung lebih kaku dalam menyesuaikan kebutuhan mereka dengan organisasi. Oleh karena itu, karyawan berusia muda dan tua mungkin berbeda dalam orientasi mereka terhadap diri sendiri, orang lain, dan pekerjaan.

Konovsky dan Organ (1996); Organ et al (2006); Organ dan Ryan (1995); Podsakoff et al (2000) mengelompokkan faktor yang mempengaruhi OCB antara lain :

1. Perbedaan individu
2. Sikap pada pekerjaan sikap dan variabel kontekstual

Dalam studi yang mengintegrasikan 3 teori yang mempengaruhi OCB karyawan, yaitu teori atribusi, pertukaran sosial dan kepribadian evaluasi diri, Ariani (2008) bahwa motif organisasi dan kepribadian evaluasi diri merupakan faktor inti yang dapat mendorong OCB anggota organisasi secara individual. Sedangkan Spector (1997) dalam Robbins dan Judge (2008) mengemukakan bahwa kepuasan terhadap kualitas kehidupan kerja adalah penentu utama OCB dari seorang karyawan.

Organ (1995) dan Sloat (1999) dalam Zurasaka (2008), mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi OCB sebagai berikut:

1. Budaya dan iklim organisasi
2. Kepribadian dan suasana hati
3. Persepsi terhadap dukungan organisasional
4. Persepsi terhadap kualitas hubungan/interaksi atasan bawahan
5. Masa kerja, dan
6. Jenis Kelamin

Berbeda dengan beberapa pendapat di atas, menurut Zurasaka (2008), OCB lebih dipengaruhi oleh kepribadian atau lebih tepatnya kecerdasan emosi dibandingkan faktor-faktor situasional dan kondisi kerja di atas, atau OCB merupakan mediator atau perantara dari faktor-faktor tersebut. Karena berdasarkan pengalaman kerja selama ini, dapat dilihat bahwa banyak karyawan yang puas dengan kondisi dan situasi kerja mereka namun tetap tidak memiliki perilaku ekstra seperti ini.

Faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya OCB cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati (mood), persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas interaksi atasan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin (gender).

#### 1. Budaya dan Iklim Organisasi

Menurut Organ (1995), terdapat bukti-bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama yang memicu terjadinya OCB. Sloat (1999) berpendapat bahwa karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja mereka apabila mereka:

- a Merasa puas dengan pekerjaannya
- b Menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari para pengawas.
- c Percaya bahwa mereka diperlukan oleh organisasi.

Iklim organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi, di dalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam job-description, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara



adil oleh organisasinya. Konovsky & Pugh (1994) menggunakan teori pertukaran social (social exchange theory) untuk berpendapat bahwa ketika karyawan telah puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan menjadi bagian (sense of belonging) yang kuat terhadap organisasi dan perilaku seperti *organizational citizenship*.

## 2. Kepribadian

Kepribadian mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual maupun kelompok. George dan Brief (1992) berpendapat bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh mood. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain. Meskipun suasana hati dipengaruhi (sebagian) oleh kepribadian, ia juga dipengaruhi situasi, misalnya iklim kelompok kerja dan faktor faktor keorganisasian. Jadi, jika organisasi menghargai karyawannya dan memperlakukan mereka secara adil serta iklim kelompok kerja berjalan positif maka karyawan cenderung berada dalam suasana hati yang bagus. Konsekuensinya, mereka akan secara sukarela memberikan bantuan kepada orang lain (Sloat, 1999).

## 3. Persepsi terhadap Dukungan Organisasional

Studi Shore & Wayne (1993) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional (Perceived Organizational Support/POS) dapat menjadi prediktor *Organizational citizenship Behavior* (OCB). Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (feed back) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku citizenship.

#### 4. Persepsi terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan

Kualitas interaksi atasan bawahan juga diyakini sebagai predictor *Organizational citizenship Behavior* (OCB). Miner (1988) mengemukakan bahwa interaksi atasan bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan. Riggio (1990) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan mereka.

#### 5. Masa Kerja

Greenberg dan Baron (2000) mengemukakan bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin (gender) berpengaruh pada OCB. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Sommers et al. (1996). Masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variabel-variabel tersebut mewakili pengukuran terhadap investasi karyawan di organisasi. Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa masa kerja berkorelasi dengan OCB. Karyawan yang telah lama bekerja di suatu organisasi akan memiliki kedekatan dan keterikatan yang kuat terhadap organisasi tersebut. Masa kerja yang lama juga akan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, serta menimbulkan perasaan dan perilaku positif terhadap organisasi yang mempekerjakannya. Semakin lama karyawan bekerja di sebuah organisasi, semakin tinggi persepsi karyawan bahwa mereka memiliki investasi di dalamnya.

## 6. Jenis Kelamin (Gender)

Konrad et al. (2000) mengemukakan bahwa perilaku-perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerja sama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Beberapa penelitian juga menemukan bahwa wanita cenderung lebih mengutamakan pembentukan relasi (*relational identities*) daripada pria (Gabriel & Gardner, 1999) dan lebih menunjukkan perilaku menolong daripada pria (Bridges, 1989; George et al., 1998). Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa ada perbedaan yang cukup mencolok antara pria dan wanita dalam perilaku menolong dan interaksi sosial di tempat mereka bekerja. Lovell et al. (1999) juga menemukan perbedaan yang cukup signifikan antara pria dan wanita dalam tingkatan OCB mereka, dimana perilaku menolong wanita lebih besar daripada pria. Morrison (1994) juga membuktikan bahwa ada perbedaan persepsi terhadap OCB antara pria dan wanita, dimana wanita menganggap OCB merupakan bagian dari perilaku in-role mereka dibanding pria. Bukti-bukti tersebut menunjukkan bahwa wanita cenderung menginternalisasi harapan-harapan kelompok, rasa kebersamaan dan aktivitas-aktivitas menolong sebagai bagian dari pekerjaan mereka (Diefendorff et al., 2002).

Faktor –Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior(OCB) yaitu sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja karyawan yang diasumsikan sebagai penentu utama dari OCB. Karyawan yang puas akan berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan karyawan menjadi bangga melebihi tuntutan tugas karena karyawan ingin membalas pengalaman organisasi (Robbins, 2003).
2. Iklim organisasi yang positif, Menurut Organ (1995), terdapat bukti-bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama yang memicu terjadinya OCB. Sloat (1999) berpendapat bahwa karyawan

cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja mereka apabila mereka:

- a Merasa puas dengan pekerjaannya
- b Menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari para pengawas. Apabila interaksi antara atasan dan bawahan memiliki kualitas yang baik maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya, dan begitu juga sebaliknya seorang bawahan akan merasa bahwa atasannya sangat mendukung dan memberikan motivasi terhadapnya, sehingga bawahan akan selalu menunjukkan perilaku yang positif pula terhadap organisasi tempat ia bekerja.
- c Percaya bahwa mereka diperlukan oleh organisasi. Penelitian Shore dan Waine (1993) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi menjadi salah satu predictor munculnya OCB. Karyawan yang merasa bahwa mereka didukung sepenuhnya oleh organisasi akan memberikan umpan balik (*feed back*) yang positif terhadap organisasi tempat karyawan bekerja.

Konovsky & Pugh (1994) menggunakan teori pertukaran sosial (*sosial exchangetheory*) untuk mengemukakan pendapat bahwa ketika karyawan telah puas atas pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan menjadi bagian (*senseof belonging*) yang kuat terhadap organisasi dan perilaku seperti *organizational citizenship*.

3. Kepribadian dan suasana hati (*mood*), yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship Behavior* (OCB) secara individual maupun kelompok. George dan Brief (dalam Rahmawati, 2000) bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi orang lain dan mood. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap,

sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain. Meskipun suasana hati dipengaruhi (sebagian) oleh kepribadian, ia juga dipengaruhi situasi, misalnya iklim kelompok kerja dan faktor-faktor keorganisasian. Jadi, jika organisasi menghargai karyawannya dan memperlakukan mereka secara adil serta iklim kelompok kerja berjalan positif maka karyawan cenderung berada dalam suasana hati yang bagus. Konsekuensinya, mereka akan secara sukarela memberikan bantuan kepada orang lain.

4. Komitmen Organisasi, Debora (2004) mengemukakan bahwa latar belakang yang paling besar dalam mempengaruhi munculnya perilaku *Organizational citizenship Behavior* adalah komitmen organisasi dan kepribadian. Dimana hasil penemuannya mengatakan bahwa komponen komitmen organisasi yang berpengaruh terhadap *Organizational citizenship Behavior* total adalah komitmen afektif dan kontinuans. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan melakukan tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya, tetapi dengan sukarela akan mengerjakan hal-hal yang dapat digolongkan sebagai usaha-usaha ekstra (*extra effort*).
5. Persepsi terhadap dukungan organisasional. Shore (dalam Rachmawati, 2000) mengatakan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional *perceived organizational citizenship Behavior* (OCB). Pekerja yang merasakan didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku citizenship.
6. Masa kerja. Greenberg dan Baron (dalam Effendi, 2003), bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh terhadap *Organizational citizenship Behavior*. Hal

yang sama juga dikemukakan oleh Sommers (dalam Novliadi, 2007) bahwa masa kerja berfungsi sebagai prediktor *organizational citizenship Behavior* (OCB) karena variabel tersebut mewakili pengukuran terhadap sumbangsih karyawan di dalam organisasi. Pada penelitian-penelitian sebelumnya memperlihatkan bahwa masa kerja memiliki korelasi dengan *Organizational citizenship Behavior*. Karyawan yang telah bekerja dalam waktu yang lama di sebuah organisasi akan memiliki keterikatan yang kuat terhadap organisasi tersebut. Selain itu, lama masa kerja juga akan menumbuhkan rasa percaya diri karyawan dalam melakukan pekerjaannya, serta menimbulkan perilaku dan perasaan positif terhadap organisasi yang memberinya pekerjaan. Semakin lama seorang karyawan bekerja dalam sebuah organisasi, semakin tinggi persepsi karyawan bahwa mereka memiliki sumbangsih di dalamnya.

7. Jenis kelamin, dikemukakan oleh Konrad (dalam Rahmawati, 2000) bahwa perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dengan rekan kerja lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Beberapa penelitian menemukan bahwa wanita lebih mengutamakan pembentukan relasi dan lebih menunjukkan perilaku menolong dibanding karyawan pria (dalam Rahmawati, 2000).
8. Usia, Jahangir (2004) menyatakan bahwa pegawai yang lebih tua cenderung lebih kaku dalam menyesuaikan antara kebutuhan mereka dan kebutuhan organisasinya. Sementara itu, pegawai yang lebih muda lebih fleksibel dalam mengatur kebutuhan mereka dan kebutuhan organisasi. Pada penelitian yang dilakukan LMU (Ludwig Maximilians University, Munich) menunjukkan bahwa usia tidak berpengaruh pada perilaku mereka ditempat kerja.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi OCB adalah sebagai berikut:

1. Budaya dan iklim Organisasi

Organ (1995) menjelaskan budaya dan iklim organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Didalam iklim organisasi yang positif karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang diperintahkan dalam pekerjaannya dan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh atasan secara sportif dan diperlakukan secara adil.

2. Persepsi terhadap dukungan organisasi

Penelitian Shore dan Waine (1993) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi menjadi salah satu prediktor munculnya OCB. Karyawan yang merasa bahwa mereka didukung sepenuhnya oleh organisasi akan memberikan umpan balik (feed back) yang positif terhadap organisasi tempat karyawan bekerja.

3. Persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan

Apabila interaksi antara atasan dan bawahan memiliki kualitas yang baik maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya, dan begitu juga sebaliknya seorang bawahan akan merasa bahwa atasannya sangat mendukung dan memberikan motivasi terhadapnya, sehingga bawahan akan selalu menunjukkan perilaku yang positif pula terhadap organisasi tempat ia bekerja.

4. Kepribadian dan suasana hati

Kepribadian dan suasana hati mempunyai pengaruh terhadap OCB baik secara individual maupun kelompok. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang berubah-ubah. Ketika suasana hati seseorang positif maka juga akan meningkatkan peluang untuk membantu orang lain.

## 5. Masa kerja

Masa kerja juga berhubungan dengan OCB. Karyawan yang sudah lama bekerja di suatu organisasi maka akan memiliki ikatan dan kedekatan yang kuat terhadap organisasi tersebut. Masa kerja yang lama akan meningkatkan percaya diri dan kompetensi dari karyawan dalam bekerja sehingga akan menghasilkan hal-hal yang positif.

Organ, dkk., (2006) mengkategorikan faktor yang mempengaruhi OCB terdiri dari perbedaan individu, sikap kerja dan variabel kontekstual:

1. Perbedaan individu termasuk sifat yang stabil yang dimiliki individu, meliputi: kepribadian (misalnya kesadaran dan keramahan), kemampuan, pengalaman, pelatihan, pengetahuan, motivasi, kebutuhan, dan nilai individu;
2. Sikap kerja adalah emosi dan kognisi yang berdasarkan persepsi individu terhadap lingkungan kerja, meliputi: komitmen organisasi, persepsi kepemimpinan, dukungan organisasi, person organization fit, kepuasan kerja, psychological contract, persepsi keadilan dan keadilan organisasi; dan
3. Faktor-faktor kontekstual adalah pengaruh eksternal yang berasal dari pekerjaan, tim kerja, organisasi, atau lingkungan. Variabel kontekstual meliputi: karakteristik tugas, sikap pada pekerjaan, gaya kepemimpinan, karakteristik kelompok, budaya organisasi, profesionalisme, dan harapan peran sosial.

Menurut Organ (2006) faktor-faktor yang dapat mendukung timbulnya OCB adalah:

### 1. Pemimpin

Tipe pemimpin bisa menjadi faktor pemicu munculnya OCB, seperti pemimpin dengan tipe supportive yang dapat membuat karyawannya merasa diperhatikan kesejahteraannya, sehingga



karyawan bersedia melakukan timbal balik kepada pimpinannya. Selain itu juga ada pemimpin instrumental yang dapat sangat membantu karyawan untuk menghindari ketidakjelasan tugas yang ada dalam pekerjaan, dan hal ini bisa menjadi penyebab seorang karyawan menyukai pimpinannya dan mau membantu pimpinannya semampu karyawan tersebut. Disisi lain, pemimpin dengan tipe transformasional yang dapat menyelaraskan nilai-nilai, visi, dan tujuan karyawan dan perusahaan, akan bisa memunculkan performa karyawan diluar ekspektasi perusahaan bukan hanya sekedar karena mereka ingin dihargai karena usahanya, namun karena mereka merasa bahwa misi dan tujuan mereka searah dengan yang dimiliki perusahaan. Pemimpin yang instrumental, transformasional dan supportive dapat mempengaruhi OCB karena dampaknya akan dirasakan oleh karyawan sebagai perilaku membantu pemimpin sehingga karyawan akan merasa berkewajiban untuk membalas.

## 2. Karakteristik Tugas

Karakteristik tugas adalah sifat dari tugas yang terkandung dalam suatu pekerjaan, meliputi berbagai dimensi yang dapat mendorong keefektifan individu dalam bekerja. Beberapa karakteristik tugas yang mempengaruhi karyawan untuk menampilkan *organizational citizenship Behavior* antara lain otonomi tugas, identitas tugas, variasi tugas, signifikansi tugas (makna atau pentingnya tugas), saling ketergantungan tugas (*task interdependence*), serta umpan balik tugas.

## 3. Karakteristik Kelompok

Karakteristik kelompok yang mempengaruhi *organizational citizenship Behavior* meliputi kohesivitas kelompok, kualitas hubungan antara anggota pada kelompok kerja, potensi atau kemampuan kelompok, serta dukungan tim yang dirasakan karyawan.

#### 4. Karakteristik Organisasional

Karakteristik organisasional yang dapat menjadi faktor terjadinya *Organizational citizenship Behavior* adalah formalisasi dan kekuatan organisasi, dukungan organisasi yang dipersepsikan karyawan, jarak antara karyawan dan supervisor, dan hambatan-hambatan dalam organisasi.

#### 5. Konteks Kultural

Kebudayaan bangsa dapat berpengaruh pada kondisi yang berkaitan dengan terciptanya *organizational citizenship Behavior*. Dua dimensi kebudayaan yang mempengaruhi persepsi dan ekspresi terhadap *organizational citizenship Behavior* adalah individualisme dan kolektivisme, serta jarak kekuasaan.

Novliadi (2006) mengemukakan faktor-faktor dari OCB yaitu budaya dan iklim organisasi, masa kerja, motivasi intrinsik, perilaku pemimpin, dan persepsi terhadap dukungan organisasi. Faktor-faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Budaya dan iklim organisasi. Organ, dkk., (2006) menjelaskan bahwa budaya dan iklim organisasi merupakan kondisi awal yang memicu terjadinya OCB. Budaya dan iklim organisasi dapat menjadi penyebab kuat berkembangnya OCB dalam perusahaan. Ketika iklim organisasi positif, maka anggota organisasi akan melakukan pekerjaan melebihi kewajiban seharusnya dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika atasan memperlakukan semua anggota organisasi secara adil.
2. Masa kerja. Luthans (2006) memaparkan bahwa masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena dapat mewakili pengukuran terhadap investasi karyawan di perusahaan. Semakin lama masa kerja, maka akan semakin meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan dalam melakukan

- pekerjaannya, serta menimbulkan perasaan dan perilaku positif terhadap organisasi yang mempekerjakannya.
3. Motivasi intrinsik. OCB muncul sebagai perwujudan dari motivasi intrinsik misalnya kepribadian, mood, dan minat tertentu.
  4. Perilaku pemimpin. Organ, dkk., (2006) menjelaskan bahwa pemimpin dapat meningkatkan perilaku OCB pada karyawan. Pemimpin akan menjadi contoh bagi bawahannya, oleh sebab itu jika pemimpin memiliki OCB yang baik, maka perilaku tersebut dapat menular kepada bawahannya.
  5. Persepsi terhadap dukungan organisasi. Sumber daya manusia yang merasa didukung oleh perusahaannya akan memberikan feedback kepada perusahaan dengan berperilaku OCB.

Berdasarkan beberapa uraian dari para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa faktor *organizational citizenship Behavior* secara garis besar adalah pemimpin, karakteristik tugas, kelompok, dan organisasional, budaya dan iklim organisasi, masa kerja, motivasi intrinsik dan ersepsi terhadap dukungan organisasi.

Faktor - Faktor yang Mempengaruhi *Organizational citizenship Behavior* (OCB) yaitu sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja karyawan yang diasumsikan sebagai penentu utama dari OCB. Karyawan yang puas akan berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan karyawan menjadi bangga melebihi tuntunan tugas karena karyawan ingin membalas pengalaman organisasi (Robbins, 2003).
2. Iklim organisasi yang positif, Menurut Organ (1995), terdapat buktibukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama yang memicu terjadinya OCB. Sloat (1999) berpendapat bahwa karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja mereka apabila mereka: a) Merasa puas dengan pekerjaan-

- nya, b) Menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari para pengawas. Apabila interaksi antara atasan dan bawahan memiliki kualitas yang baik maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya, dan begitu juga sebaliknya seorang bawahan akan merasa bahwa atasannya sangat mendukung dan memberikan motivasi terhadapnya, sehingga bawahan akan selalu menunjukkan perilaku yang positif pula terhadap organisasi tempat ia bekerja. c) Percaya bahwa mereka diperlukan oleh organisasi. Penelitian Shore dan Waine (1993) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi menjadi salah satu predictor munculnya OCB. Karyawan yang merasa bahwa mereka didukung sepenuhnya oleh organisasi akan memberikan umpan balik (feed back) yang positif terhadap organisasi tempat karyawan bekerja.
3. Kepribadian dan suasana hati (mood), yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship Behavior* (OCB) secara individual maupun kelompok. George dan Brief (dalam Rahmawati, 2000) bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi orang lain dan mood. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain. Meskipun suasana hati dipengaruhi (sebagian) oleh kepribadian, ia juga dipengaruhi situasi, misalnya iklim kelompok kerja dan faktor-faktor keorganisasian. Jadi, jika organisasi menghargai karyawannya dan memperlakukan mereka secara adil serta iklim kelompok kerja berjalan positif maka karyawan cenderung berada dalam suasana hati yang bagus. Konsekuensinya, mereka akan secara sukarela memberikan bantuan kepada orang lain.

4. Komitmen Organisasi, Debora (2004) mengemukakan bahwa latar belakang yang paling besar dalam mempengaruhi munculnya perilaku *Organizational citizenship Behavior* adalah komitmen organisasi dan kepribadian. Dimana hasil penemuannya mengatakan bahwa komponen komitmen organisasi yang berpengaruh terhadap *Organizational citizenship Behavior* total adalah komitmen afektif dan kontinuans. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan melakukan tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya, tetapi dengan sukarela akan mengerjakan hal-hal yang dapat digolongkan sebagai usaha- usaha ekstra (*extra effort*).
5. Persepsi terhadap dukungan organisasional. Shore (dalam Rachmawati, 2000) mengatakan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional *perceived organizational citizenship Behavior* (OCB). Pekerja yang merasakan didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku citizenship.
6. Masa kerja. Greenberg dan Baron (dalam Effendi, 2003), bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh terhadap *Organizational citizenship Behavior*. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Sommers (dalam Novliadi, 2007) bahwa masa kerja berfungsi sebagai prediktor *organizational citizenship Behavior* (OCB) karena variabel tersebut mewakili pengukuran terhadap sumbangsih karyawan di dalam organisasi. Pada penelitian-penelitian sebelumnya memperlihatkan bahwa masa kerja memiliki korelasi dengan *Organizational citizenship Behavior*. Karyawan yang telah bekerja dalam waktu yang lama di sebuah organisasi akan memiliki keterikatan yang kuat terhadap organisasi tersebut. Selain itu, lama masa kerja juga akan menumbuhkan rasa percaya diri karyawan dalam melakukan pekerjaannya, serta menimbulkan perilaku

dan perasaan positif terhadap organisasi yang memberinya pekerjaan. Semakin lama seorang karyawan bekerja dalam sebuah organisasi, semakin tinggi persepsi karyawan bahwa mereka memiliki sumbangsih di dalamnya.

7. Jenis kelamin, dikemukakan oleh Konrad (dalam Rahmawati, 2000) bahwa perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dengan rekan kerja lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Beberapa penelitian menemukan bahwa wanita lebih mengutamakan pembentukan relasi dan lebih menunjukkan perilaku menolong dibanding karyawan pria (dalam Rahmawati, 2000).
8. Usia, Jahangir (2004) menyatakan bahwa pegawai yang lebih tua cenderung lebih kaku dalam menyesuaikan antara kebutuhan mereka dan kebutuhan organisasinya.

### **C. Motif-Motif *Organizational citizenship Behavior* (OCB)**

Perbedaan-perbedaan ini dapat menyebabkan motif yang menonjol yang berbeda untuk *organizational citizenship Behavior* (OCB) antara karyawan muda dan tua . Dari kajian McClelland (1961) didapatkan bahwa *organizational citizenship Behavior* (OCB) paling baik dipahami ketika dipandang sebagai suatu perilaku yang memiliki atau didasari atas motif tertentu. Motif-motif tersebut, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Motif berprestasi, yaitu motif yang mendorong orang untuk menunjukkan suatu standart keistimewaan dalam mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi. *Organizational citizenship Behavior* (OCB) dianggap sebagai alat untuk pencapaian prestasi tugas. Ketika prestasi menjadi motif, *organizational citizenship Behavior* (OCB) muncul karena perilaku tersebut dipandang perlu untuk keberhasilan tugas. Perilaku seperti menolong orang lain, membicarakan perubahan dapat mempengaruhi orang lain, berusaha untuk tidak mengeluh dan

- berpartisipasi dalam rapat unit merupakan hal-hal yang dianggap kritis terhadap keseluruhan prestasi tugas.
2. Motif afiliasi, yaitu motif yang mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara dan memperbaiki hubungan dengan orang lain. Istilah afiliasi sebagai kategori perilaku extra-role yang melibatkan *organizational citizenship Behavior* (OCB) dan perilaku prososial organisasi untuk membentuk dan memelihara hubungan dengan orang lain atau organisasi. Seseorang yang berorientasi pada afiliasi menunjukkan *organizational citizenship Behavior* (OCB) karena mereka menempatkan nilai orang lain dan hubungan kerja sama.
  3. Motif kekuasaan, yaitu motif yang mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain. Orang yang berorientasi pada kekuasaan menganggap *organizational citizenship Behavior* (OCB) merupakan alat untuk mendapatkan kekuasaan dan status dengan figur yang memiliki otoritas dalam organisasi.

#### **D. Indikator *Organizational citizenship Behavior* (OCB)**

Beberapa pengukuran tentang OCB seseorang telah dikembangkan. Skala Morison (1995) merupakan salah satu pengukuran yang telah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik (Aldag & Resckhe, 1997). Skala ini mengukur kelima dimensi OCB sebagai berikut (dalam Gunawan 2011) :

- Kategori 1 Altruism meliputi:
  - a. Perilaku membantu orang tertentu,
  - b. Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat,
  - c. Membantu orang lain yang pekerjaannya overload, 4. Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta,
  - d. Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk

- e. Meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan,
  - f. Menjadi volunteer untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta,
  - g. Membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan,
  - h. Membantu pelanggan dan para tamu jika mereka memiliki permasalahan,
- Kategori 2 Conscientiousness meliputi:
- a. Kehadiran, kepatuhan terhadap aturan dan sebagainya,
  - b. Tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai,
  - c. Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas dan sebagainya,
  - d. Berbicara seperlunya dalam percakapan telepon,
  - e. Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan,
  - f. Datang segera jika dibutuhkan,
  - g. Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra 6 hari,
- Kategori 3 Civic Virtue meliputi:
- a. Kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh,
  - b. Menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat,
  - c. Tidak menemukan kesalahan dalam organisasi,
  - d. Tidak mengeluh tentang segala sesuatu,
  - e. Tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.



- Kategori 4 Cortesy meliputi:
  - a. Keterlibatan dalam fungsi –fungsi yang membantu organisasi,
  - b. Memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu image organisasi,
  - c. Memberikan perhatian terhadap pertemuan yang dianggap penting,
  - d. Membantu mengatur kebersamaan secara departemental.
  
- Kategori 5 Sportmanship meliputi:
  - a. Menyimpan informasi tentang kejadian atau perubahan dalam organisasi,
  - b. Mengikuti perubahan dan perkembangan dalam organisasi,
  - c. Membaca dan mengikuti pengumuman organisasi,
  - d. Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.

Terdapat beberapa perilaku dalam setiap dimensi OCB. Dari lima dimensi tersebut dapat diambil sebagai indikator untuk menentukan seberapa besar tingkat OCB yang dimiliki oleh seseorang.

Organ menyatakan bahwa *organizational citizenship Behavior* (OCB) harus didefinisi ulang menggunakan contextual performance dimana contextual *Behavior* adalah aktivitas yang tidak hanya mendukung inti dari perilaku itu sendiri melainkan mendukung semakin besarnya lingkungan organisasi, sosial dan psikologis sehingga teknisnya berfungsi.

Organ (1988) juga mengemukakan bahwa terdapat lima dimensi dari *organizational citizenship Behavior* (OCB) yaitu :

- a. Altruism

Perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugastugas yang berkaitan erat dengan kegiatan organisasional.

b. Civic Virtue

Perilaku yang menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah.

c. Conscientousness

Berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standart minimum yang diharapkan organisasi

d. Courtesy

Perilaku yang menunjukkan adanya penghargaan terhadap hak-hak orang lain yang bertujuan untuk mencegah munculnya masalah-masalah pekerjaan yang berkaitan dengan karyawan lain

e. Sportmanship

Perilaku yang mengindikasikan adanya keinginan untuk mentolerir keadaan yang kurang ideal dengan tidak membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel.

Podsakoff et al (2000), ada tujuh dimensi *Organizational citizenship Behavior* (OCB) yakni:

- a. Sportmanship adalah kehendak atau keinginan untuk bertoleransi kepada ketidaknyamanan yang timbul menyetujui kerja tanpa komplain
- b. Civic Virtue adalah komitmen karyawan kepada perusahaan dengan menyeluruh seperti menghadiri rapat, memberikan pendapat, atau ikut berpartisipasi aktif dalam aktivitas perusahaan
- c. Helping Behavior adalah tingkah laku sukarela karyawan untuk menolong teman kerja atau mencegah adanya permasalahan berhubungan dengan pekerjaan
- d. Organizational Loyalty adalah bentuk tingkah laku kesetiaan pegawai kepada perusahaan seperti menunjukkan image positif tentang perusahaan, membela perusahaan dari suatu ancaman dari luar dan mendorong dan juga membela tujuan organisasi.

- e. Organizational Compliance adalah tingkah laku seseorang yang mematuhi segala peraturan, prosedur dan regulasi organisasi walaupun tidak ada pihak yang menjadi pengawas
- f. Individual Initiative adalah bentuk dukungan dari dalam diri seseorang untuk menjalankan tugas secara lebih baik ataupun melampaui standar yang sudah ditetapkan.
- g. Self Development adalah tingkah laku individu secara sukarela untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sendiri seperti mengikuti kursus, pelatihan, seminar atau mengikuti perkembangan terbaru dari bidang yang dikuasai.

Graham (1991), terdapat tiga dimensi *Organizational citizenship Behavior*, yaitu:

- a. Obedience, yaitu kemauan karyawan untuk menerima dan mematuhi peraturan dan prosedur organisasi.
- b. Loyalty, yaitu kemauan karyawan untuk menempatkan kepentingan pribadi mereka untuk keuntungan dan kelangsungan organisasi.
- c. Participation, yaitu kemauan karyawan untuk secara aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi.

Dimensi OCB dalam Nielsen (2012) menurut Podsakoff et al. adalah:

- a. Helping Behavior, yaitu perilaku saling membantu antar sesama dan mencegah adanya kemalasan dalam pekerjaan.
- b. Civic virtue, menyangkut dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif dalam organisasi.
- c. Sportsmanship, menggambarkan pekerja yang lebih menekankan untuk memandang aspek-aspek positif dibanding aspek-aspek negatif dari organisasi. Sportsmanship menggambarkan sportivitas seorang pekerja terhadap organisasi.

Dalam pengukuran ini menggunakan skala Morisson (Fadli, 2012) di mana skala ini mengukur dimensi OCB sebagai berikut:

- a. *Helping Behavior* meliputi:
  - ✓ Perilaku membantu orang tertentu.
  - ✓ Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat.
  - ✓ Membantu orang lain yang pekerjaannya overload.
  - ✓ Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta.
  - ✓ Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk.
  - ✓ Meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan.
  - ✓ Menjadi volunteer untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta.
  - ✓ Membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan.
  - ✓ Membantu pelanggan dan para tamu jika mereka memiliki permasalahan.
  
- b. *Civic virtue* meliputi:
  - ✓ Kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh.
  - ✓ Menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat.
  - ✓ Tidak menemukan kesalahan dalam organisasi.
  - ✓ Tidak mengeluh tentang segala sesuatu.
  - ✓ Tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.
  
- c. *Sportmanship* meliputi:
  - ✓ Mengikuti perubahan dan perkembangan dalam organisasi.
  - ✓ Membaca dan mengikuti peraturan organisasi.

- ✓ Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.

Graham (1991) dalam Bolino, Turnley dan Bloodgood (2002) memberikan konseptualisasi OCB yang berbasis pada filosofi politik dan teori politik modern. Dengan menggunakan perspektif teoritis ini, Graham mengemukakan tiga bentuk OCB yaitu:

1. Ketaatan (*Obedience*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menerima dan mematuhi peraturan dan prosedur organisasi.
2. Loyalitas (*Loyalty*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menempatkan kepentingan pribadi mereka untuk keuntungan dan kelangsungan organisasi.
3. Partisipasi (*Participation*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk secara aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi. Partisipasi terdiri dari:
  - a. Partisipasi sosial yang menggambarkan keterlibatan karyawan dalam urusan-urusan organisasi dan dalam aktivitas sosial organisasi. Misalnya: selalu menaruh perhatian pada isu-isu aktual organisasi atau menghadiri pertemuan-pertemuan tidak resmi.
  - b. Partisipasi advokasi, yang menggambarkan kemauan karyawan untuk mengembangkan organisasi dengan memberikan dukungan dan pemikiran inovatif. Misalnya: memberi masukan pada organisasi dan memberi dorongan pada karyawan lain untuk turut memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan organisasi.
  - c. Partisipasi fungsional, yang menggambarkan kontribusi karyawan yang melebihi standar kerja yang diwajibkan. Misalnya: kesukarelaan untuk melaksanakan tugas ekstra, bekerja lembur untuk menyelesaikan proyek penting, atau

mengikuti pelatihan tambahan yang berguna bagi pengembangan organisasi.

Menurut Podsakoff studi dari Katz pada tahun 1964 tentang perilaku inovatif dan spontanitas mempengaruhi penelitian-penelitian OCB saat ini sehingga dimensi-dimensi dari OCB terkait dengan dimensi dari studi yang dilakukan oleh Katz (Hannah, 2006). Katz menyebutkan ada lima dimensi, yaitu:

- a. Cooperating with others,
- b. Protecting the organization,
- c. Volunteering constructive ideas,
- d. Self-training, dan
- e. Maintaining a favorable attitude toward the company.

Aldag dan Resche (1997), Diefendorff, dkk (2002), McCook (2002), dan Farh, dkk (2003) dapat diukur melalui lima faktor, yaitu:

1. Sikap senang untuk membantu atau menolong orang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya.
2. Kesadaran dalam berorganisasi yaitu suatu perilaku yang sadar dalam melaksanakan pekerjaan yang diisyaratkan, seperti kehadiran, mematuhi peraturan, dan lain-lain.
3. Sikap sportifitas, yaitu kemauan untuk bersikap toleran dengan keadaan sekitar tanpa mengeluh.
4. Sikap sopan-santun, yaitu sikap yang cenderung menghindari masalah dengan rekan kerja. Mendahulukan kepentingan umum (kebaikan), yaitu melakukan sesuatu aktifitas diluar tugasnya, yang mengindikasikan bahwa karyawan turut bertanggung jawab untuk berpartisipasi dalam aktifitas organisasi dan memiliki kepedulian terhadap organisasi, dan tidak ketinggalan informasi tentang berbagai kejadian dalam organisasi serta perubahan yang terjadi.

Smith et al. (1983, dalam Gonzalez dan Garazo, 2006: 33) OCB hanya dibedakan dalam dua dimensi yaitu altruism dan compliance. Selanjutnya Bateman dan Organ (1983 dalam Gonzalez dan Garazo, 2006: 36) menemukan bahwa OCB terdiri atas empat dimensi yaitu: conformity, cooperation, punctuality dan expence. Penelitian yang dilakukan oleh Gautam et al. (2004: 18) di Nepal, yang menunjukkan bahwa jenis atau dimensi OCB yang signifikan hanya altruism dan compliance.

#### **E. Manfaat *Organizational citizenship Behavior* (OCB)**

Organ et, al (2006) menyatakan manfaat *Organizational citizenship Behavior* (OCB) untuk suatu organisasi adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan produktivitas manager dan teman kerja
2. Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara menyeluruh
3. Menjadi sarana yang efektif untuk berkoordinasi aktivitas tim kerja secara efektif
4. Melakukan peningkatan kemampuan organisasi untuk merekrut dan mempertahankan karyawan dengan kualitas performa yang baik
5. Mempertahankan stabilitas kinerja organisasi
6. Membantu kemampuan organisasi untuk mempertahankan dan melakukan adaptasi dengan perubahan lingkungan
7. Menciptakan peningkatan kemampuan untuk adaptasi terhadap perubahan lingkungan
8. Membuat organisasi menjadi lebih efektif dengan membuat modal sosial

Menurut Hardaningtyas (2005), OCB memiliki manfaat bagi perusahaan, manfaat OCB bagi perusahaan tersebut antara lain:

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja.
2. OCB meningkatkan produktivitas manajer.

3. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
4. OCB membantu menghemat energi sumber daya untuk memelihara fungsi kelompok.
5. OCB menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
6. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
8. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Berdasarkan hasil penelitian OCB erdapat beberapa manfaat bagi organisasi, yaitu (Titisari, 2014):

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja.
  - a Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya dan akan meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
  - b Seiring dengan berjalannya waktu, OCB yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan best practice ke seluruh unit kerja atau kelompok.
2. OCB meningkatkan produktivitas manajer.
  - a Karyawan yang menampilkan civic virtue akan membantu manajer mendapatkan saran atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitasnya.
  - b Karyawan yang sopan, menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
3. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.



- a Karyawan yang saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan tanpa melibatkan manajer, dapat membantu manajer dalam meringankan tugasnya.
  - b Karyawan yang menampilkan conscientiousness yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan dan lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.
  - c Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
  - d Karyawan yang menampilkan perilaku sportsmanship akan menolong manajer agar tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.
4. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
- a Keuntungan dari OCB adalah meningkatkan semangat, moril, dan keeratan (cohesiveness) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
  - b Karyawan yang menampilkan perilaku courtesy terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
- a Menampilkan perilaku civic virtue seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerja akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.

- b Menampilkan perilaku *courtesy* seperti saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota lain akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
6. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
    - a OCB dapat meningkatkan moral dan keeratan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.
    - b Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship*, seperti tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil, akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
  7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
    - a Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas dari unit kerja.
    - b Karyawan dengan *conscientiousness* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
  8. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
    - a Karyawan yang mempunyai interaksi yang baik dengan lingkungan sekitar akan sukarela memberikan informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang cara-cara untuk merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.
    - b Karyawan yang secara aktif berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi penting yang harus diketahui oleh organisasi.

- c Karyawan yang menampilkan perilaku conscientiousness seperti kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru, akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

# BAB VI

## KINERJA

### A. Pengertian Kinerja

Pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melakukan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler dan Porter (1967), yang mengemukakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang didalam melaksanakan tugas. Prawirosentono (1999) dalam Sutrisno (2010, h. 170), mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Miner (1990), kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi. Suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi privat dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku (actors) dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi bersangkutan (Prawirosentono, 1999 dalam Rudi, 2006, h.4)

Para ahli manajemen memberikan berbagai pengertian tentang kinerja ini sesuai dengan sudut pandang mereka masing-masing, dan bahkan juga berdasarkan pengalaman kerja yang langsung mereka alami dan rasakan. Di antara beberapa pengertian kinerja tersebut

adalah Wibowo, menyebutkan kinerja itu berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu pula dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.

Wirawan, kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Moehariono, kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Amstrong dan Baron kinerja, merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Abdullah, dilihat dari asal katanya, kinerja itu adalah terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja. Dan dalam pengertian yang simpel kinerja adalah hasil dari pekerjaan organisasi, yang dikerjakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk (manual), arahan yang diberikan oleh pimpinan (manajer), kompetensi dan kemampuan karyawan mengembangkan nalarnya dalam bekerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengertian kinerja menurut Moehariono (2012: 95) yaitu "Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam

mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.” (Abdullah, 2014: 3). Amstrong dan Baron (1998:15) memberikan pengertian bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Sedangkan menurut Wibowo (2007:7) menyebutkan bahwa kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung. Wirawan (2009:5) menyebutkan bahwa kinerja merupakan singkatan dari *kinetika energi kerja* yang padanannya dalam Bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Kinerja (*performance*) merupakan suatu pencapaian persyarafan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara nyata dapat tercermin keluaran yang dihasilkan. Kinerja merupakan salah satu alat ukur bagi pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dapat dipandang sebagai ‘*thing done*’. Hasibuan (2002) juga mengartikan kinerja (prestasi kerja) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Simmamora, 1995, h. 327)

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. (wikipedia.org, 2014).

Torang (2013) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di

dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi. Individu yang memiliki kinerja baik akan menunjukkan kuantitas dan kualitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2007).

Swanson dan Graudous dalam Sutrisno (2010, h. 173), menjelaskan bahwa dalam sistem berapapun ukurannya, semua pekerjaan saling berhubungan. Hasil dari seperangkat kinerja pekerjaan adalah masukan bagi usaha kinerja lainnya. Karena saling bergantung, apa yang tampaknya merupakan perolehan kinerja yang kecil dalam suatu aspek pekerjaan dapat menghasilkan perolehan besar secara keseluruhan. Jadi, produktivitas suatu sistem bergantung pada kecermatan dan efisiensi perilaku kerja.

Gilbert (1978) berpendapat sebaliknya, bahwa kinerja pada dasarnya adalah produk waktu dan peluang. Peluang tanpa waktu untuk mengejar peluang tersebut bukan apa-apa. Dan waktu yang tidak kita miliki, yang tidak memberi peluang bahkan memiliki sedikit nilai. Hamalik (1993) mengemukakan perilaku adalah semua kegiatan manusia yang dapat diamati dengan menggunakan alat tertentu. Sedangkan sikap adalah predisposisi untuk melakukan perbuatan suatu keadaan siap untuk bertindak dengan cara tertentu (Sutrisno 2010, h. 174).

Dalam Sutrisno (2010, h. 175) menyatakan bahwa perilaku seseorang akan terbawa dalam menjalankan kehidupan dan kegiatan dalam organisasi, baik organisasi bisnis maupun public. Bila suatu organisasi mempunyai SDM yang mempunyai tanggung jawab yang tinggi, moral yang tinggi, hokum yang andal, maka dapat dipastikan organisasi tersebut akan mempunyai kinerja yang baik. Oleh karena itu, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Bagaimana mengorganisasikan berbagai kegiatan dan memobilisasi para karyawan yang ada dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai.
2. Bagaimana mengelola para karyawan organisasi secara efektif, agar tujuan organisasi dapat tercapai disertai efisiensi yang tinggi.
3. Bagaimana menciptakan kondisi organisasi, sistem balas jasa dan hukuman untuk menunjang suasana kerja agar tercapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan. Dari paparan teori mengenai pengertian kinerja, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari suatu yang telah dikerjakan dalam organisasi sesuai tanggung jawab dan wewenang yang telah diberikan kepada individu atau kelompok kerja guna mencapai tujuan organisasi sesuai dengan nilai dan norma yang ada

Kinerja (*performance*) mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan (Simamora dalam Agusty, 2006). Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Pengertian kinerja adalah pencatatan hasil yang dicapai dalam melaksanakan fungsi-fungsi khusus suatu pekerjaan atau kegiatan bekerja selama periode tertentu yang ditunjukkan melalui proses atau cara bekerja dan hasil yang dicapai. Sedangkan Byars and Rue dalam Agusty (2006) mendefinisikan kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja adalah yang merefleksikan seberapa baik seseorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat ditafsirkan bahwa kinerja karyawan erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu.



Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi.

## **B. Pengertian SDM**

Era globalisasi saat ini ditandai dengan adanya perubahan yang begitu cepat, suatu organisasi atau lembaga institusi dituntut untuk mengadakan penyesuaian-penyesuaian dalam semua segi yang ada pada organisasi tersebut. Dengan terbatasnya sumber daya manusia yang ada, organisasi diharapkan dapat mengoptimalkannya sehingga tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari dalam suatu kemajuan ilmu, pembangunan, dan teknologi. Menurut Malayu Hasibuan, sumber daya manusia merupakan kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Kemampuan sumber daya manusia tidak dapat dilihat dari satu sisi saja, namun harus mencakup keseluruhan dari daya pikir dan juga daya fisiknya. Oleh karena itu dalam era sekarang ini dimana teknologi dan peradaban sudah sangat maju, menuntut Sumber Daya Manusia yang kompeten yang memiliki semangat dan kedisiplinan yang tinggi dalam menjalankan peran dan fungsinya baik untuk individual maupun tujuan organisasional. Oleh, karena itu maju tidaknya suatu negara tergantung dari kemampuan sumber daya manusianya.

Ada beberapa pengertian mengenai sumberdaya manusia:

Ndraha (1999), sumberdaya manusia (*human resaouces*) adalah penduduk yang siap, mau dan mampu memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi atau *the people who are ready, willing, and able to contribute to organizational goal*.

Hadari Nawawi, sumberdaya manusia adalah potensiyang menjadi motor penggerak organisasi/perusahaan.

irawan, sumberdaya manusia merupakan sumberdaya yang digunakan untuk menggerakkan dan mensinergikan sumberdaya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa SDM sumberdaya lainnya menganggur (idle) dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting, dalam interaksinya dengan faktor modal, material, metode, dan mesin. Kompleksitas yang ada dapat menentukan kualitas manusia. Oleh karena itu mengharuskan kita untuk selalu berhati-hati dan memperhatikan setiap aspeknya. Hal ini, sebagaimana yang dikemukakan oleh Snyder (1989) bahwa "Manusia merupakan sumber daya yang paling bernilai, dan ilmu perilaku menyiapkan banyak teknik dan program yang dapat menuntun pemanfaatan sumber daya manusia secara lebih efektif." Hal ini bertujuan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia yang semakin meningkat.

Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai pelaku utama organisasi mempunyai perbedaan dalam sikap dan pengetahuan. Perbedaan tersebut menyebabkan tiap individu mempunyai kinerja yang berbeda pula. Pengembangan kualitas SDM memegang peranan penting dalam kinerja pegawai. Kinerja merupakan wujud keberhasilan dalam tugas dan tanggung jawab yang diemban (Maier dalam Wijono, 2012). Apabila hal tersebut terpenuhi maka akan timbul perasaan tanggung jawab terhadap pekerjaan dan kesediaan untuk ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan tugas-tugas secara maksimal

Seseorang yang memiliki kompetensi diharapkan mampu memberikan hasil yang sesuai standar organisasi baik dari segi kualitas, kuantitas maupun biaya. Seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2013), kinerja seseorang dipengaruhi oleh faktor: (1) kemampuan (*ability*) yang terdiri dari kemampuan *reality*

(pengetahuan dan keterampilan), dan kemampuan potensi, dan (2) faktor motivasi (*motivation*) yang merupakan sikap (*attitude*) seseorang terhadap lingkungan organisasinya. Meskipun demikian, tidak selalu kompetensi akan menghasilkan kinerja sesuai standar organisasi karena tuntutan pekerjaan dan lingkungan organisasi juga faktor yang mempengaruhi *output*. Menurut Wirawan (2012) kinerja mempunyai hubungan kausal dengan kompetensi. Kinerja merupakan fungsi dari kompetensi, sikap dan tindakan

Kinerja sumber daya manusia merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu untuk menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha mereka dalam pekerjaan, Robinson dalam Zainuddin (2012: 11)

Robbins (2015) menegaskan bahwa pembeda antar individu adalah kemampuan seseorang untuk mengerjakan tugas dalam suatu pekerjaan. Seorang pegawai akan memiliki tingkat kinerja tinggi apabila terdapat kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan.

Cooper dan Makin dalam Poerwati (2003) berpendapat bahwa kinerja individu ditentukan oleh 3 hal utama, yaitu: harus memiliki alat yang tepat dalam pekerjaannya (sarana prasarana), harus memiliki kemampuan alami yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan, harus memiliki motivasi atau dorongan untuk melaksanakan pekerjaannya.

Bono dan Judge dalam Mariam (2009) menjelaskan bahwa indikator Bekerja ekstra, Bekerja lebih keras, Orientasi pada penggunaan jasa, Inisiatif bekerja mandiri, Tepat waktu, Alokasi waktu, Kualitas

kerja, Menyelesaikan pekerjaan dengan baik, Bekerja sama dengan rekan, Pahami kebutuhan pengguna jasa

### **C. Kinerja Karyawan**

Pada dasarnya, perusahaan tentu membutuhkan karyawan sebagai tenaga kerja yang meningkatkan produk dan layanan yang berkualitas. Mengingat karyawan dianggap merupakan bagian asset perusahaan yang penting dalam memberikan kontribusi kepada perusahaan untuk memperoleh kinerja yang baik serta mampu berkompetisi. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Salah satu cara yang ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya. misalnya dengan melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (dalam Bambang Guritni dan Waridin, 2005).

Menurut Khaerul Umam (2010:189) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja. Hariandja dalam Margono Setiawan (2008) yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Kamal dan Na'im (2000) menyatakan yang dimaksud dengan kinerja karyawan adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan operasional, seperti menjalankan tugas rutin, mematuhi perintah atasan dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Menurut Rivai (2004) kinerja karyawan merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kinerja karyawan mencakup tingkat kecakapan karyawan dalam melaksanakan aktivitas rutin yang meliputi kegiatan kegiatan operasional. Wagner III (1994) dalam Rahman (2004) mengindikasikan penelitian-penelitian mengenai mendefinisikan kinerja sebagai tingkat hasil individu (*individual-level production*) dan tingkat hasil tersebut dapat diukur dengan laporan diri (*self-report*), *supervisor-rating*, atau jumlah *output*.

Menurut Maryoto, (2000:91), kinerja karyawan adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Adapun indikatornya ialah: kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, dan kontribusi pada organisasi. Sherman and Ghomes dalam Soelaiman (2007:279) "Job performance is the amount of succesfull role achievement" (Prestasi kerja / kinerja adalah jumlah/ukuran keberhasilan atas sesuatu yang dicapai). Menurut Soelaiman dalam bukunya Manajemen Kinerja (2007:279) memberikan pengertian atas kinerja adalah sebagai sesuatu yang dikerjakan dan dihasilkan dalam bentuk produk maupun jasa, dalam suatu periode tertentu dan ukuran tertentu oleh seseorang atau sekelompok orang melalui kecakapan, kemampuan, pengetahuan dan pengalamannya. Kemudian ia juga menjelaskan (2007:283) kinerja karyawan (*employee performance*) adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:18). Tingkat keberhasilan suatu kinerja meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif. Sedangkan,

menurut Siswanto (dalam Muhammad Sandy, 2015:11) kinerja ialah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Menurut Henry Simamora (1995:327), kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Rivai (dalam Muhammad Sandy, 2015:12) memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Pengertian kinerja menurut Stephen Robbins yang diterjemahkan oleh Harbani Pasolong "Kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya," (Pasolong, 2007: 176). Kinerja adalah suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimilikinya yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, tanggungjawab, dan akuntabilitas (Tangkilisan, 2005: 178)

Sukses tidaknya seorang karyawan dalam bekerja akan dapat diketahui apabila perusahaan atau organisasi yang bersangkutan menerapkan sistem penilaian kinerja. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah dukungan organisasi. Salah satu bentuk dukungan yang diberikan oleh organisasi terhadap karyawan adalah adanya pengembangan karir bagi karyawan. Kemajuan karir seringkali menjadi obsesi banyak karyawan, dan seringkali menjadi pikiran karyawan dari-

pada pihak manajemen perusahaan (Ruky, dalam Sutrisno, 2009). (Sugiyanto, 2018)

Kinerja merupakan *outcome* hasil kerja keras organisasi dalam mewujudkan tujuan strategik yang ditetapkan organisasi, kepuasan pelanggan serta kontribusinya terhadap perkembangan ekonomi masyarakat. Secara sepintas kinerja dapat diartikan sebagai perilaku berkarya, berpenampilan atau hasil kerja sehingga dapat mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi yang dihubungkan dengan visi yang diemban organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Torang (2013) mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja, salah satunya adalah faktor individu, yaitu motivasi. Robert dan Heller (dalam Wibowo, 2013) menyatakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk bertindak. Setiap orang dapat termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Motivasi kerja akan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Individu yang memiliki motivasi akan dapat menunjukkan usaha yang berkaitan dengan pekerjaan dan mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunannya. Motivasi yang dimiliki oleh karyawan akan menjadikan karyawan semakin terpacu untuk dapat bekerja sesuai dengan acuan kerja dan tanggung jawab yang diberikan dengan baik.

Dari teori-teori diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah proses pencapaian tujuan organisasi dan hasil dari usaha sumber daya manusia itu sendiri dalam sebuah organisasi.

#### **D. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja**

Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) dalam Prabu Mangkunegara (2007, 13) yang merumuskan bahwa:

1. Human Performance: Ability x Motivation
2. Motivation: Attitude x Situation
3. Ability: Knowledge x Skill
4. Faktor Kemampuan (Ability)

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (knowledge + skill). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal

1. Faktor Motivasi (Motivation)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya. Jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Henry Simamora dalam Prabu Mangkunegara (2007: 14) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

2. Faktor individual yang terdiri dari:
  - a. Kemampuan dan keahlian
  - b. Latar belakang
  - c. Demografi
3. Faktor psikologis yang terdiri dari:
  - a. Persepsi
  - b. Attitude
  - c. Personality
  - d. Pembelajaran



- e. Motivasi
- 4. Faktor organisasi yang terdiri dari:
  - a. Sumber daya
  - b. Kepemimpinan
  - c. Penghargaan
  - d. Struktur
  - e. Jobdesign

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan perlu diidentifikasi untuk menciptakan kondisi kerja yang sesuai dengan karakteristik karyawan sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan

Penelitian mengenai kinerja menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh:

1. faktor individual, faktor organisasi dan faktor psikologis. Faktor individual merupakan karakteristik yang melekat pada seorang individu, seperti tingkat pendidikan, kompetensi dan komitmen.
2. Faktor organisasional merupakan karakteristik yang melekat dalam organisasi, seperti gaya kepemimpinan, pengendalian intern dan struktur organisasi atau jenjang desentralisasi.
3. Faktor psikologis merupakan faktor yang bersifat psikologis seperti motivasi, locus of control atau kemampuan Mengendalikan diri dan keinginan untuk selalu di depan (Parwanto dan Wahyudin, 2007).

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*workeffort*) dan dukungan organisasi (Mangkunegara, 2007: 15). Dengan kata lain, kinerja individu adalah hasil:

1. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi: faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi.
2. Upaya kerja (*workeffort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
3. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk membuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan *jobdesign*.

Menurut A. Dale Timple dalam Mangkunegara (2007: 15), faktor-faktor kinerja terdiri faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (*dispositional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang dibuat karyawan memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seseorang karyawan yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, diduga orang tersebut akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya dibandingkan dengan jika ia menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor eksternal. Seperti nasib baik, suatu tugas yang mudah atau ekonomi yang baik. Jenis atribusi yang dibuat seorang

pimpinan tentang kinerja seorang bawahan mempengaruhi sikap dan perilaku terhadap bawahan tersebut. Misalnya, seorang pimpinan yang memperlakukan kinerja buruk seseorang bawahan karena kekurangan ikhtiar mungkin diharapkan mengambil tindakan hukum, sebaliknya pimpinan yang tidak menghubungkan dengan kinerja buruk dengan kekurangan kemampuan/ ketrampilan, pimpinan akan merekomendasikan suatu program pelatihan di dalam ataupun luar perusahaan. Oleh karena itu, jenis atribusi yang dibuat oleh seorang pimpinan dapat menimbulkan akibat-akibat serius dalam cara bawahan tersebut diperlukan. Cara-cara seorang karyawan menjelaskan kinerjanya sendiri juga mempunyai implikasi penting dalam bagaimana dia berperilaku dan berbuat ditempat kerja

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja (Prawirosentono, 1999:27):

1. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono, 1999: 27)

2. Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 1999:27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut

### 3. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999:27). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja

### 4. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Menurut Robert L. Malthis dan John H. Jackson (2006:113) tiga faktor utama yang memengaruhi kinerja individu, yaitu:

1. Kemampuan individual
  - a. Bakat
  - b. Minat
  - c. Faktor kepribadian
2. Tingkat usaha yang dicurahkan
  - a. Motivasi
  - b. Etika kerja
  - c. Kehadiran
  - d. Rancangan tugas
3. Dukungan organisasi
  - a. Pelatihan dan pengembangan
  - b. Peralatan dan teknologi
  - c. Standar kinerja
  - d. Manajemen dan rekan kerja

## E. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan

sebelumnya (Mulyadi, 1993). Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi. Menurut Henry Simamora (2004) penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan. Penilaian kinerja menjadi hal sangat penting, karena kinerja karyawan secara langsung akan berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Mondy (2008:257) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai suatu sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas karyawan, baik individu maupun tim. Penilaian kinerja seringkali dianggap sebagai tindakan rutinitas yang tidak disukai dan negatif serta dianggap tidak memerlukan keahlian. Padahal penilaian kinerja merupakan kegiatan penting dan memberikan banyak manfaat bagi perusahaan.



**Gambar 2.3 Proses Penilaian Kinerja Menurut Mondy**

Penilaian kinerja pada umumnya dilakukan oleh departemen sumber daya manusia yang mengkoordinasikan perancangan dan implementasi program-program penilaian kinerja. Namun beberapa pihak lain pada kenyataannya dapat melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan.

Menurut Mondy (2008:262) ada lima pihak yang dapat melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan, yaitu:

1. Atasan Langsung

Atasan langsung merupakan pilihan paling umum dalam menilai kinerja karyawan. Hal ini didukung alasan bahwa atasan langsung memiliki posisi yang sangat baik untuk mengamati dan menilai kinerja bawahannya.

2. Bawahan

Sebagaimana atasan dapat mengamati dan menilai bawahannya maka bawahan juga dapat memberikan penilaian terhadap kinerja atasannya.

3. Rekan atau Anggota Tim

Kedekatan anggota tim dalam melakukan suatu pekerjaan dapat memberikan perspektif mengenai kinerja tertentu yang tidak dapat diamati oleh atasan langsung, misalnya kemampuan bekerja sama dalam tim.

4. Penilaian Diri Sendiri

Penilaian kinerja terhadap diri sendiri merupakan cara yang baik untuk dilakukan apabila karyawan memahami tujuan-tujuan mereka dan kriteria-kriteria yang digunakan untuk evaluasi.

## 5. Penilaian Pelanggan

Perilaku pelanggan memiliki peranan penting terhadap tingkat kesuksesan perusahaan. Beberapa perusahaan menggunakan masukan pelanggan sebagai penilaian kinerja terhadap karyawan.

Tujuan penilaian kinerja secara umum dapat dibagi menjadi dua (Gomes, 2003: 135), yaitu:

1. Untuk memberikan penghargaan terhadap kinerja sebelumnya (to reward past performance);
2. Untuk memotivasi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang (to motivate future performance improvement).

Informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja tersebut dapat digunakan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, dan penempatan-penempatan pada tugas-tugas tertentu.

Penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja. Menurut Mondy (2008: 257) data yang dihasilkan dari penilaian kinerja bisa memiliki nilai potensial untuk hampir semua bidang fungsional sumber daya manusia, di antaranya untuk perencanaan sumber daya manusia, perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, program kompensasi, hubungan ke karyawan internal, dan penilaian potensi karyawan.

Sedangkan menurut Dessler (2008: 322), penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya. Dessler (2008: 325) dalam menjawab pertanyaan mengapa harus menilai kinerja? Menjelaskan beberapa alasan untuk menilai kinerja, sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja memainkan peranan penting yang terintegrasi dalam proses manajemen kinerja perusahaan.
2. Penilaian kinerja memungkinkan pimpinan dan karyawan menyusun sebuah rencana untuk mengoreksi berbagai

kekurangan yang ditemukan dalam penilaian dan untuk menegaskan hal-hal yang telah dilakukan dengan benar oleh karyawan.

3. Penilaian kinerja penting untuk tujuan perencanaan karir dengan memberikan kesempatan meninjau rencana karir karyawan dan memperhatikan kekuatan dan kelemahannya secara spesifik.
4. Penilaian sangat penting dalam pengambilan keputusan kenaikan gaji dan promosi.

Richard L. Daft (2011: 124) mengemukakan bahwa penilaian kinerja (performance appraisal) merupakan proses pengamatan dan pengevaluasian kinerja seorang pegawai, pencatatan penilaian, dan pemberian umpan balik pada pegawai

Penilaian Kinerja Dalam Sutrisno (2010, h.179) untuk mengetahui kinerja karyawan diperlukan kegiatan-kegiatan khusus. Bernardin dan Russel mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. Quality.  
Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan yang diharapkan.
2. Quantity.  
Merupakan jumlah yang dihasilkan.
3. Timeliness.  
Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
4. Cost effectiveness.  
Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.



5. Need for supervision.

Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6. Interpersonal impact

Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Menurut Robbins (1996), kinerja merupakan wujud hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang. Kinerja digunakan sebagai dasar penilaian atau evaluasi dan system yang merupakan kekuatan penting untuk memengaruhi perilaku karyawan. Penilaian kinerja mempunyai tujuan untuk memotivasi para karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Miner (1990) menyatakan bahwa kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas berarti menjalankan suatu peran. Jadi kinerja dapat dikatakan berhasil apabila efektivitas organisasi dapat diwujudkan (Sutrisno 2010, h. 180).

#### **F. Upaya Peningkatan Kinerja**

Menurut Stoner dalam Sutrisno (2010, h. 184-185) mengemukakan adanya empat cara untuk meningkatkan kinerja karyawan, yaitu:

### 1. Diskriminasi

Seorang manajer harus mampu membedakan secara objektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak. dalam konteks penilaian kerja memang harus ada perbedaan antara karyawan yang berprestasi dengan karyawan yang tidak berprestasi. Oleh karena itu, dapat dibuat keputusan yang adil dalam berbagai bidang, misalnya pengembangan SDM, penggajian dan sebagainya.

### 2. Pengharapan

Dengan memerhatikan bidang tersebut diharapkan bisa meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai penghargaan yang diterimanya dari organisasi. Untuk mempertinggi motivasi dan kinerja, mereka yang tampil mengesankan dalam bekerja harus diidentifikasi sedemikian rupa sehingga penghargaan memang jatuh pada tangan yang memang berhak

Pengembangan Bagi yang bekerja dibawah standar, skema untuk mereka adalah mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Sedangkan yang diatas standar, misalnya dapat dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Berdasarkan hasil laporan manajemen, bagaimanapun bentuk kebijakan organisasi dapat tejamin keadilan dan kejujurannya. Untuk itu diperlukan suatu tanggung jawab yang penuh pada manajer yang membawahnya.

### 3. Komunikasi

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para karyawan dan secara akurat mengomunikasikan penilaian yang dilakukannya. Untuk dapat melakukan secara akurat, para manajer harus mengetahui kekurangan dan masalah pa saja yang dihadapi para karyawan dan bagaimana cara mengatasinya. Disamping itu, para manajer juga harus mengetahui program pelatihan dan pengem-

bangun apa saja yang dibutuhkan. Untuk memastikannya, para manajer perlu berkomunikasi secara intens dengan karyawan.

### **G. Indikator Kinerja**

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan (BPKP dalam Abdullah, 2014:145). Sementara itu menurut Lohman (2003) dalam Abdullah (2014:145) indikator kinerja adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisinesi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi. Dalam pandangan lain, Moeheriono (2012:108) mendefinisikan indikator kinerja sebagai berikut:

1. Indikator kinerja adalah nilai atau karakteristik tertentu yang digunakan untuk mengukur output atau outcome suatu kegiatan.
2. Indikator kinerja adalah alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Akdon Terdapat 5 (lima) macam indikator kinerja yang umumnya digunakan yakni:

1. Indikator kinerja *input* (masukan) adalah indikator segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat menghasilkan keluaran yang ditentukan; misal dana, SDM, informasi, kebijakan dan lain-lain
2. Indikator Process: gambaran mengenai langkah-langkah yang dilaksanakan dalam menghasilkan barang atau jasa (frekuensi proses, ketaatan terhadap jadwal, dan ketaatan terhadap ketentuan/standar)

3. Indikator kinerja *output* (keluaran) adalah sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran (*output*) kegiatan pada jangka menengah (efek langsung)
4. Indikator kinerja *benefit* (manfaat) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan
5. Indikator kinerja *impact* (dampak) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Sementara indikator kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan, biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, ketrampilan, kebersihan hasil kerja, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya, Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing, selain itu juga merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

### 3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan. yang terdiri dari komponen kehandalan dalam menyelesaikan tugas dan pengetahuan tentang pekerjaan, selain itu setiap karyawan harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi dan peran, keahlian dan kompetensi masing-masing untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi yang telah ditetapkan.

### 4. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan, selain itu kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

Indikator kinerja menurut Swanson dan Holton yang dikutip oleh Keban (2004:194) mengemukakan bahwa: "kinerja pegawai secara individu dapat dilihat dari apakah misi dan tujuan pegawai sesuai dengan misi lembaga, apakah pegawai menghadapi hambatan dalam bekerja dan mencapai hasil, apakah pegawai mempunyai kemampuan mental, fisik, emosi dalam bekerja, dan apakah mereka memiliki motivasi yang tinggi, pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman dalam bekerja. Kinerja dapat diukur dari:

1. Kuantitas kerja,
2. Kualitas kerja,
3. Kerjasama,
4. Pengetahuan tentang kerja,
5. Kemandirian kerja,
6. Kehadiran dan ketepatan waktu,
7. Pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi,
8. Inisiatif dan penyampaian ide-ide yang sehat,

9. Kemampuan supervisi dan teknik (Schuler dan Dowling, dalam Keban, 2004:195).

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan yang dicapai pegawai maka perlu adanya pengukuran kinerja seperti yang dikemukakan oleh Agus Dharma (2004:24) bahwa hampir semua pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kuantitas, berkaitan dengan jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai
2. Kualitas, berkaitan dengan mutu yang dihasilkan baik berupa kerapian kerja dan ketelitian kerja atau tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai.
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai apa tidak dengan waktu yang direncanakan.

Menurut Surya Dharma (2012: 83), mengemukakan bahwa indikator kinerja sebagai berikut:

1. Konsisten
2. Tepat
3. Menantang
4. Dapat diukur
5. Dapat dicapai
6. Disepakati
7. Dihubungkan dengan waktu
8. Berorientasikan kerja kelompok

Pengukuran terhadap kinerja didapat dari: atasan langsung, penanggungjawab, dan rekan kerja menurut Becker & Klimoski (1989: 348) dalam *Journal of Personnel Psychology* Vol. 42, indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Pekerjaan
2. Kuantitas Pekerjaan

3. Sikap
4. Kerjasama
5. Komunikasi
6. Kinerja Keseluruhan

Untuk mengukur kinerja secara individual, McKenna dan Beech (1995) ada beberapa indikator, indikator-indikator dari kinerja yang sering dipergunakan untuk menilai kinerja individu menurut McKenna dan Beech adalah:

1. Pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pada pekerjaan/kompeten
2. Sikap kerja, diekspresikan sebagai antusiasme, komitmen dan motivasi
3. Kualitas pekerjaan
4. Interaksi, misalnya keterampilan komunikasi dan kemampuan untuk berhubungan dengan orang lain dalam satu tim.

Sedangkan Indikator untuk mengukur kinerja secara individu (Robbins, 2006:260):

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan

dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

#### **H. Dasar Indikator Kinerja**

Menurut Amstrong dan Baron dalam Abdullah (2014:151), paling tidak ada tiga hal yang harus dijadikan dasar dalam pengembangan indikator kinerja, yaitu:

1. Apa yang diukur semata-mata ditentukan oleh apa yang dianggarkan
2. Kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis yang mengindikasikan apa yang harus diukur.
3. Memberikan perbaikan kepada karyawan maupun tim dengan mengukur hasil dari prioritas strategis, memberikan kontribusi untuk perbaikan lebih lanjut dengan mengusahakan motivasi karyawan dan tim, dan memberikan informasi apa yang sudah berjalan dan tidak berjalan

Dengan demikian tujuan ditetapkan indikator kinerja itu adalah untuk memberikan bukti apakah hasil yang diharapkan telah tercapai atau belum.

#### **I. Ukuran Indikator Kinerja**

Menurut Moehariono (dalam Abdullah, 2014:151), terdapat enam ukuran indikator kinerja, namun masing-masing organisasi dapat saja mengembangkannya sesuai dengan misi organisasi tersebut. Keenam kategori tersebut antara lain:



1. Efektif, mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
2. Efisien, mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
3. Kualitas, mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
4. Ketepatan waktu, mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
5. Produktivitas, mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi.
6. Keselamatan, mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan

#### **J. Karakteristik Kinerja**

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2002:68):

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

#### **K. Evaluasi Kinerja**

Evaluasi kinerja (*performance appraisal*) merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Dalam rumusan yang lain, evaluasi kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur

yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dan dalam rumusan yang lebih singkat, evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim dan individu.

#### **L. Tujuan Evaluasi Kinerja**

Evaluasi kinerja menurut Ivan Cevih (1992) sebagaimana dikutip Surya Dharma mempunyai tujuan antara lain:

1. Pengembangan  
Dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu di-training dan membantu evaluasi hasil training. Dan juga dapat membantu pelaksanaan conseling antara atasan dan bawahan, sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi pegawai.
2. Pemberian reward  
Dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif, dan promosi. Beberapa organisasi juga menggunakannya untuk pemberhentian pegawai
3. Motivasi  
Dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, dan rasa percaya diri dalam bekerja
4. Perencanaan SDM  
Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan, serta perencanaan SDM
5. Kompensasi  
Dapat memberikan informasi yang akan digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil

## 6. Komunikasi

Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

## M. Kegunaan Evaluasi Kinerja

*Evaluasi kinerja* (penilaian kinerja) dilihat dari perspektif pengembangan perusahaan atau pengembangan SDM pada umumnya mempunyai kegunaan, diantaranya:

1. Memperkuat posisi tawar antara perusahaan dengan karyawan.
2. Memperbaiki kinerja karyawan dan kinerja perusahaan.
3. Menyesuaikan pembayaran kompensasi kepada karyawan
4. Sebagai dasar pembuatan keputusan dalam penempatan karyawan
5. Sebagai dasar untuk menetapkan pelatihan dan pengembangan.
6. Sebagai dasar untuk menyusun perencanaan dan pengembangan karier karyawan.
7. Sebagai dasar untuk melakukan evaluasi proses *staffing*.
8. Sebagai dasar defisiensi (meninjau ulang) prosedur penempatan karyawan

## N. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja bertujuan mengembangkan sejumlah aspek kinerja:

1. Mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi
2. *Kerja pegawai dalam mencapai tujuan* berupaya menciptakan dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan secara terus menerus
3. Berupaya meningkatkan efisiensi dan efektifitas proses pencapaian tujuan
4. Mengukur kinerja individu karyawan, tim kerja, dan kinerja organisasi (perusahaan) secara priodik.

## O. Pelaksanaan Kinerja

Pelaksanaan pekerjaan menjadi tanggung jawab bersama antara karyawan dengan manajer. Karyawan dan manajer masing-masing mempunyai tanggung jawab dalam pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai kinerja yang sudah ditetapkan dan disepakati bersama.

1. Karyawan mempunyai tanggung jawab:
  - a. komitmen dalam pencapaian tujuan
  - b. meminta *feedback* dan pelatihan kerja
  - c. berkomunikasi secara terbuka dan teratur dengan manajer
  - d. mengumpulkan dan berbagi data pekerjaan
  - e. mempersiapkan telaah kerja
  
2. Manajer penilai mempunyai tanggung jawab:
  - a. Menciptakan kondisi kerja yang memotivasi karyawan
  - b. Mengobservasi dan mendokumentasi kinerja karyawan
  - c. Menyesuaikan dan merevisi tujuan, standar kinerja, dan kompetensi
  - d. Memberikan *feedback* dan pelatihan sesuai keperluan
  - e. Menyediakan peluang pengembangan karyawan.
  - f. Mendukung perilaku yang efektif dari karyawan untuk kemajuan dan pencapaian kinerja



# BAB VII

## STRATEGI BISNIS

### A. Pengertian Strategi

#### 1. Strategi

Pengertian Strategi menurut Beberapa pendapat:

- a. Menurut Chandler (Rangkuti, 2000, p3) strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.
- b. Menurut Learned, Christensen, Andrews, dan Guth, (Rangkuti, 2000, p3) strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.
- c. Menurut Argyris, Mintzberg, Steiner dan Miner (Rangkuti, 2000, p4) strategi merupakan respon secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.
- d. Menurut Porter (Rangkuti, 2000, p4) strategi adalah alat yang sangat baik untuk mencapai keunggulan bersaing.
- e. Menurut Andrews, Chaffe (Rangkuti, 2000, p4) strategi adalah kekuatan motivasi untuk stakeholders, seperti stakeholders, debtholders, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah, dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.
- f. Menurut Hamel dan Prahalad (Rangkuti, 2000, p4) strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa

meningkat) dan terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Tetapi kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

- g. Menurut Carl Von Clausewits (Carl Philipp Gottfried) (1780-1831) Strategi merupakan penggunaan pertempuran untuk memenangkan peperangan (“*the use of engagements for the object of war*”).
- h. Menurut bussines dictionary, Strategi merupakan metode atau rencana yang dipilih untuk membawa masa depan yang diinginkan, seperti pencapaian tujuan atau solusi untuk masalah.
- i. Menurut Craig & Grant (1996), Strategi merupakan penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang (targeting and long-term goals) sebuah perusahaan dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan (achieve the goals and objectives).
- j. Menurut Siagian (2004), Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.
- k. Menurut Johnson and Scholes, Strategi adalah arah dan ruang lingkup sebuah organisasi dalam jangka panjang yang mencapai keuntungan bagi organisasi melalui konfigurasi sumber daya dalam lingkungan yang menantang, untuk memenuhi kebutuhan pasar dan memenuhi harapan pemangku kepentingan.
- l. Menurut Stephanie K. Marrus, Strategi merupakan suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

- m. Menurut Hamel dan Prahalad, Strategi adalah tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan.
- n. Menurut David (2004), Strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan joint venture.
- o. Menurut Glueck dan Jauch (1989), Strategi adalah Rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.
- p. Menurut Pearce & Robinson, Strategi adalah 'rencana main' suatu perusahaan. Strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan dimana ia harus bersaing menghadapi lawan serta dengan maksud dan tujuan apa.
- q. Menurut A.Halim, Strategi merupakan suatu cara dimana sebuah lembaga atau organisasi mencapai suatu tujuannya sesuai dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta kemampuan dan sumber daya.
- r. Menurut Morrissey, Strategi merupakan proses untuk menentukan arah yang harus dituju oleh suatu perusahaan supaya dapat tercapai segala misi.
- s. Menurut Kaplan dan Norton, Strategi merupakan seperangkat hipotesis suatu model dalam hubungan cause dan effect yaitu suatu hubungan yang bisa di ekspresikan dengan hubungan antara if & then.
- t. Menurut Syafrizal, Strategi merupakan suatu cara untuk mencapai suatu tujuan dengan berdasarkan analisa terhadap faktor eksternal dan internal.



- u. Menurut Rangkuti, Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan.
- v. Menurut Anthony dan Govindarajan, Strategi itu merupakan suatu proses dalam manajemen yang sistematis yang didefinisikan sebagai proses dalam pengambilan keputusan atas program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi & perkiraan sumber daya yang akan dialokasikan dalam setiap program selama beberapa tahun mendatang.
- w. Menurut Lynch dalam Wibisono (2006, p. 50-51), Strategi perusahaan merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan perusahaan dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat.
- x. Menurut Mintzberg, Strategi merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama organisasi, kebijakan, dan urutan kegiatan menjadi suatu kesatuan.
- y. Menurut Argyris dalam Rangkuty (2001), Strategi merupakan respon secara terus-menerus dan adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.
- z. Menurut Wright (1996), Strategi merupakan suatu alat atau tindakan yang digunakan oleh manajemen untuk mencapai kinerja yang konsisten dengan misi dan tujuan organisasi.
- aa. Secara Etimologi, Strategi berasal dari turunan kata dalam Bahasa Yunani yaitu Strategos, yang berarti 'Komandan Militer' pada zaman demokrasi Athena. Karena pada awalnya kata ini dipergunakan untuk kepentingan militer saja tetapi kemudian berkembang ke berbagai bidang yang berbeda seperti strategi bisnis, olahraga (misalnya sepak bola dan tenis), catur, ekonomi, pemasaran, perdagangan, manajemen strategi, dll.

## 2. Strategi-Strategi Integrasi

### 1. *Integrasi ke depan*

Integrasi ke depan berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel. Semakin banyak produsen dewasa ini yang menjalankan strategi integrasi ke depan dengan cara membangun situs web untuk secara langsung menjual produk mereka kepada konsumen.

Satu cara yang efektif untuk menerapkan integrasi ke depan adalah pewaralabaan. Bisnis dapat melakukan ekspansi secara cepat melalui pewaralabaan karena biaya dan peluang yang muncul disebarakan di kalangan banyak individu.

Enam pedoman tentang kapan integrasi ke depan dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif :

- 1) Ketika organisasi distributor saat ini menjadi sangat mahal
- 2) Ketika ketersediaan distributor yang berkualitas terbatas untuk menawarkan keunggulan kompetitif
- 3) Ketika sebuah organisasi berkompetisi di industry yang tengah tumbuh dan diharapkan akan terus berkembang pesat
- 4) Ketika sebuah organisasi memiliki baik modal maupun SDM
- 5) Ketika keuntungan dari produsen yang stabil sangat tinggi
- 6) Ketika distributor atau peritel yang ada saat ini memiliki margin laba.

### 2. *Integrasi ke belakang*

Integrasi ke belakang adalah sebuah strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan. Tujuh pedoman tentang kapan integrasi ke belakang dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif :

- 1) Ketika pemasok organisasi saat ini menjadi sangat mahal
- 2) Ketika jumlah pemasok sedikit dan jumlah pesaing banyak

- 3) Ketika industry bersaing di sebuah industry yang berkembang pesat
- 4) Ketika sebuah organisasi memiliki baik modal maupun SDM
- 5) Ketika keuntungan dari harga yang stabil sangat penting
- 6) Ketika pemasok saat ini memiliki margin laba yang tinggi.
- 7) Ketika organisasi perlu mengakuisisi atau memperoleh SD yang dibutuhkannya secara cepat.

### 3. *Integrasi horizontal*

Integrasi horizontal mengacu pada strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan. Lima pedoman tentang integrasi horizontal dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif :

- 1) Ketika organisasi dapat memperoleh karakteristik monopolistic di suatu wilayah
- 2) Ketika meningkatnya skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif yang besar
- 3) Ketika sebuah organisasi bersaing di sebuah industry yang sedang berkembang
- 4) Ketika sebuah organisasi memiliki baik modal maupun SDM
- 5) Ketika pesaing melemah karena kurangnya keterampilan manajerial.

### 3. **Strategi-Strategi Intensif**

#### 1. *Penetrasi pasar*

Penetrasi pasar adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Lima pedoman tentang kapan penetrasi pasar dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif :

- 1) Ketika pasar saat ini belum jenuh dengan produk atau jasa tertentu
- 2) Ketika tingkat pemakaian konsumen saat ini dapat dinaikkan secara signifikan
- 3) Ketika pangsa pasar pesaing utama menurun sementara total penjualan industry meningkat
- 4) Ketika korelasi antara pengeluaran penjualan euro dan pemasaran euro secara historis tinggi
- 5) Ketika meningkatnya skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif

## 2. *Pengembangan pasar*

Pengembangan pasar meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru. Enam pedoman tentang kapan pengembangan pasar dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif :

- 1) Ketika saluran-saluran distribusi baru yang tersedia dapat diandalkan, tidak mahal dan berkualitas baik
- 2) Ketika organisasi sangat berhasil dalam bisnis yang dijalankannya
- 3) Ketika pasar baru yang belum dikembangkan dan belum jenuh muncul
- 4) Ketika organisasi mempunyai modal dan SDM yang dibutuhkan untuk mengelola perluasan operasi
- 5) Ketika organisasi memiliki kapaitas produksi yang berlebihan
- 6) Ketika industry dasar organisasi dengan cepat berkembang menjadi global dalam cakupannya.

## 3. *Pengembangan produk*

Pengembangan produk adalah sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki

atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini. Lima pedoman tentang kapan pengembangan produk dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif :

- 1) Ketika organisasi memiliki produk-produk berhasil yang berada di tahap kematangan dari siklus hidup produk
- 2) Ketika organisasi berkompetisi di industry yang ditandai oleh perkembangan teknologi yang cepat
- 3) Ketika pesaing utama menawarkan produk berkualitas lebih baik dengan harga bagus
- 4) Ketika organisasi bersaing dalam industry dengan tingkat pertumbuhan tinggi
- 5) Ketika organisasi memiliki kapasitas penelitian dan pengembangan yang sangat kuat

#### **4. Strategi Diversifikasi**

##### *1. Diversifikasi terkait*

Bisnis dikatakan terkait ketika rantai nilai bisnis memiliki kesesuaian strategi lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif. Enam pedoman tentang kapan diversifikasi terkait dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif :

- 1) Ketika organisasi berkompetisi di sebuah industry yang tidak mengalami pertumbuhan atau yang pertumbuhannya lambat.
- 2) Ketika menambahkan produk yang baru namun terkait akan secara signifikan mendorong penjualan produk saat ini
- 3) Ketika produk yang baru namun terkait dapat ditawarkan dengan harga yang sangat bersaing
- 4) Ketika produk yang baru namun terkait memiliki tingkat penjualan musiman yang dapat mengimbangi puncak dan jurang penjualan yang ada saat ini di perusahaan
- 5) Ketika produk organisasi yang ada saat ini sedang dalam tahap penurunan siklus hidup produk

6) Ketika organisasi memiliki tim manajemen yang kuat.

2. *Diversifikasi Tak Terkait*

Strategi diversifikasi tak terkait lebih memilih portofolio bisnis yang sanggup memberikan kinerja keuangan yang sangat baik di industrinya sendiri, alih-alih berupaya memanfaatkan kesesuaian strategis rantai nilai diantara bisnis. Perusahaan yang menjalankan diversifikasi tak terkait terus-menerus mencari berbagai industri yang berbeda perusahaan-perusahaan yang dapat di akuisisi dalam suatu kesepakatan dan memiliki potensi untuk menghasilkan pengembalian atas investasi yang tinggi. Diversifikasi tak terkait melibatkan usaha untuk mencari dan mengakuisisi perusahaan-perusahaan yang asetnya bernilai rendah, atau yang secara finansial sedang tertekan, atau yang memiliki prospek pertumbuhan tinggi namun kekurangan modal investasi.

Ada sepuluh pedoman tentang kapan diversifikasi tak terkait dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif, yaitu:

- 1) Ketika pendapatan dari produk atau jasa yang saat ini dimiliki organisasi akan meningkat secara signifikan dengan penambahan produk baru yang tidak terkait.
- 2) Ketika organisasi bersaing di sebuah industri yang sangat kompetitif dan/atau tidak mengalami pertumbuhan sebagaimana diindikasikan oleh margin laba dan pengembalian industri yang rendah.
- 3) Ketika saluran distribusi organisasi saat ini dapat digunakan untuk memasarkan produk-produk baru kepada konsumen yang ada.
- 4) Ketika produk baru memiliki pola penjualan kontraksiklis bila dibandingkan dengan produk organisasi saat ini.
- 5) Ketika industri dasar suatu organisasi mengalami penurunan dalam penjualan dan laba tahunan.

- 6) Ketika organisasi memiliki modal dan talenta manajerial yang dibutuhkan untuk bersaing dengan baik di industri baru.
- 7) Ketika organisasi memiliki peluang untuk membeli bisnis tak terkait yang menarik secara investasi.
- 8) Ketika ada sinergi finansial antara perusahaan yang diakuisisi dan mengakuisisi.
- 9) Ketika pasar yang ada sudah jenuh dengan produk organisasi saat ini.
- 10) Ketika aksi antitrust dapat didakwakan terhadap organisasi yang secara historis telah berkonsentrasi pada satu jenis industry.

## 5. Strategi Defensif

Selain strategi integratif, intensif, dan diversifikasi, organisasi juga dapat melakukan penciutan, divestasi dan likuidasi yang dijelaskan sebagai berikut.

### 1. *Penciutan*

Penciutan (*retrenchment*) terjadi manakala sebuah organisasi melakukan pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun, disebut juga pembalikan atau strategi reorganisasional. Penciutan dirancang untuk memperkuat kompetensi khusus dasar suatu organisasi. Selama penciutan, para penyusun strategi bekerja dengan sumber daya yang terbatas dan menghadapi tekanan dari pemegang saham, karyawan, dan media. Penciutan bisa melibatkan penjualan lahan dan bangunan untuk mendapatkan kas yang dibutuhkan, memangkas lini produk, menutup bisnis yang tidak menguntungkan, menutup pabrik yang usang, mengotomatisasi proses, mengurangi jumlah karyawan, dan membangun sistem pengendalian beban.

Dalam beberapa kasus, kepailitan/kebangkrutan (*bankruptcy*) dapat menjadi jenis strategi penciutan yang efektif. Dengan menyatakan diri pailit/bangkrut, perusahaan terhindar dari kewajiban utang yang besar dan bisa mengelak dari kontrak dengan serikat buruh.

Ada lima pedoman tentang kapan penciutan dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif, yaitu:

- 1) Ketika sebuah organisasi memiliki kompetensi khusus yang jelas namun gagal untuk secara konsisten memenuhi maksud dan tujuannya dari waktu ke waktu.
- 2) Ketika organisasi merupakan salah satu pesaing terlemah di suatu industri tertentu.
- 3) Ketika industri ditandai oleh ketidakefisienan, profitabilitas yang rendah, semangat kerja karyawan yang buruk, dan tekanan dari pemegang saham untuk memperbaiki kinerja organisasi.
- 4) Ketika organisasi gagal untuk memanfaatkan peluang eksternal, meminimalkan ancaman eksternal, mengambil keuntungan dari kekuatan internal, dan mengatasi kelemahan internal dari waktu ke waktu.
- 5) Ketika organisasi tumbuh membesar terlampau cepat sehingga reorganisasi internal besar-besaran dibutuhkan.

## 2. *Divestasi*

Menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi disebut dengan divestasi (*divestiture*). Divestasi sering dipakai untuk mendapatkan modal guna akuisisi atau investasi strategis yang lebih jauh. Divestasi dapat menjadi bagian dari keseluruhan strategi penciutan untuk membebaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang membutuhkan terlalu banyak modal, atau yang tidak begitu sesuai dengan aktivitas-aktivitas perusahaan yang lain. Divestasi juga telah menjadi



strategi yang populer bagi perusahaan untuk berfokus pada bisnis inti mereka dan tidak terlalu terdiversifikasi.

Ada enam pedoman tentang kapan divestasi dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif, yaitu;

- 1) Ketika sebuah organisasi menjalankan strategi penciutan dan gagal untuk mencapai perbaikan yang diperlukan.
- 2) Ketika suatu divisi membutuhkan lebih banyak sumber daya agar lebih kompetitif dari yang dapat disediakan oleh perusahaan.
- 3) Ketika suatu divisi bertanggung jawab terhadap kinerja keseluruhan organisasi yang buruk.
- 4) Ketika suatu divisi tidak mampu menyesuaikan diri dengan bagian organisasi yang lain.
- 5) Ketika sejumlah besar dana dibutuhkan dalam waktu dekat dan tidak dapat diperoleh dengan cara lain.
- 6) Ketika tindakan atritrust pemerintah mengancam sebuah organisasi.

### 3. *Likuidasi*

Menjual seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah, untuk kekayaan berwujudnya disebut likuidasi. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan konsekuensinya bisa menjadi sebuah strategi yang sulit secara emosional. Namun demikian, lebih baik menghentikan operasi daripada terus menderita kerugian uang dalam jumlah yang besar.

Ada tiga pedoman tentang kapan likuidasi dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif, yaitu:

- 1) Ketika sebuah organisasi sudah menjalankan strategi penciutan dan divestasi, namun tak satupun berhasil.
- 2) Ketika satu-satunya alternatif suatu organisasi adalah menyatakan diri bangkrut.

- 3) Ketika pemegang saham perusahaan dapat meminimalkan kerugian mereka dengan menjual aset organisasi.

#### 4. *Lima Strategi Generik Michael Porter*

Menurut Porter, strategi memungkinkan organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda: kepemimpinan biaya, diferensiasi dan fokus. Porter menamakan landasan ini adalah strategi generik.

Keunggulan/kepemimpinan biaya menekankan pemroduksian produk-produk yang distandardisasi dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga. Terdapat dua tipe alternatif kepemimpinan biaya, yaitu:

- 1) Type 1 adalah strategi biaya rendah (low cost) yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar.
- 2) Type 2 adalah strategi nilai terbaik (best value) yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada nilai harga terbaik yang tersedia di pasar, dengan tujuan untuk menawarkan serangkaian produk atau jasa pada harga yang serendah mungkin dibandingkan dengan produk pesaing dengan atribut serupa.
- 3) Type 3 strategi generik Porter adalah diferensiasi, pembe-  
daan/diferensiasi adalah sebuah strategi yang bertujuan menghasilkan produk atau jasa yang dianggap unik di industri dan diarahkan kepada konsumen yang relatif peka terhadap harga.

Fokus berarti memproduksi produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan sekelompok kecil konsumen. Dua tipe alternatif strategi fokus adalah:

- 1) Type 4 adalah strategi fokus biaya rendah yang menawarkan produk atau jasa kepada sekelompok kecil konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar.
- 2) Type 5 adalah strategi fokus nilai terbaik yang menawarkan produk atau jasa kepada sekelompok kecil konsumen dengan nilai harga terbaik yang tersedia di pasar.

Lima strategi Porter tersebut menyiratkan pengaturan organisasional, prosedur pengendalian, dan sistem insentif yang berbeda. Perusahaan-perusahaan yang lebih besar dengan akses ke sumber daya yang juga lebih besar umumnya bersaing dengan strategi kepemimpinan biaya dan/atau diferensiasi, sementara perusahaan-perusahaan yang lebih kecil seringkali berkompetisi dengan menggunakan strategi fokus.

Berikut adalah Gambar Strategi Generik Porter

Type 1: Kepemimpinan Biaya – Biaya Rendah

Type 2: Kepemimpinan Biaya – Nilai Terbaik

Type 3: Diferensiasi

Type 4: Fokus – Biaya Rendah

Type 5: Fokus – Nilai Terbaik

### **1) Strategi Kepemimpinan Biaya (Tipe 1 dan 2)**

Alasan utama menjalankan strategi integrasi ke depan, strategi ke belakang, dan strategi horizontal adalah untuk mendapatkan manfaat kepemimpinan biaya rendah atau nilai terbaik. Akan tetapi, kepemimpinan biaya umumnya harus dijalankan dalam hubungannya dengan diferensiasi. Sejumlah elemen biaya mempengaruhi daya tarik relatif dari strategi generik, termasuk pencapaian skala ekonomi atau skala disekonomi, efek kurva pembelajaran dan pengalaman, pencapaian persentase utilisasi kapasitas, serta hubungan dengan pemasok dan distributor. Elemen biaya lain yang perlu dipertimbangkan dalam memilih strategi alternatif adalah potensi berbagi

biaya dan pengetahuan di dalam organisasi, biaya litbang yang terkait dengan pengembangan produk baru atau modifikasi produk yang ada, biaya tenaga kerja, tarif pajak, biaya energi, dan biaya pengapalan.

Gagasan pokok strategi kepemimpinan biaya adalah menjual dengan harga yang lebih rendah dari pesaing dan dengan demikian menguasai pangsa pasar dan penjualan, yang sepenuhnya mendepak pesaing keluar dari pasar. Perusahaan yang menggunakan strategi kepemimpinan biaya rendah (tipe 1) atau nilai terbaik (tipe 2) harus meraih keunggulan kompetitif dengan cara-cara yang sulit ditiru atau disamai oleh pesaing.

Untuk menjalankan strategi kepemimpinan biaya secara berhasil, sebuah perusahaan harus memastikan bahwa total biaya di seluruh rantai nilainya lebih rendah dari total biaya pesaing. Terdapat dua cara untuk mencapai hal tersebut, yakni:

- a) Menjalankan aktivitas-aktivitas rantai nilai secara lebih efektif daripada pesaing dan mengontrol berbagai faktor yang mungkin mendongkrak biaya aktivitas mata rantai.
- b) Memperbarui keseluruhan rantai nilai perusahaan untuk mengeliminasi atau memangkas aktivitas-aktivitas yang menambah biaya.

Strategi kepemimpinan biaya Tipe 1 dan Tipe 2 akan sangat efektif dalam kondisi berikut:

- a) Ketika persaingan harga antarpenjual pesaing sangat ketat.
- b) Ketika produk penjual pesaing pada pokoknya sama dan pasokan tersedia dari semua penjual.
- c) Ketika ada beberapa cara untuk mencapai diferensiasi produk yang memiliki nilai bagi pembeli.
- d) Ketika sebagian besar pembeli menggunakan produk dengan cara yang sama.

- e) Ketika pembeli hanya mengeluarkan sedikit biaya untuk berpindah membeli dari satu penjual ke penjual yang lain.
- f) Ketika pembeli begitu besar dan memiliki daya tawar yang signifikan untuk meminta penurunan harga.
- g) Ketika pendatang industri baru menggunakan harga perkenalan yang rendah untuk menarik pembeli dan membangun basis konsumen.

Strategi kepemimpinan harga yang berhasil biasanya memengaruhi seluruh perusahaan, yang terlihat dari efisiensi yang tinggi, overhead yang rendah, hak istimewa yang terbatas, ketidaktoleransian terhadap limbah, penyaringan yang ketat atas permintaan anggaran, pengendalian yang luas, pemberian imbalan yang dikaitkan dengan kemampuan untuk menghemat biaya, dan partisipasi karyawan yang luas dalam upaya pengendalian biaya. Beberapa risiko terkait dengan strategi kepemimpinan biaya adalah bahwa pesaing mungkin saja “mengimitasi” strategi tersebut sehingga menyebabkan penurunan laba di industri secara keseluruhan; bahwa berbagai terobosan dalam industri bisa membuat strategi tersebut tidak efektif; atau bahwa ketertarikan pembeli beralih ke fitur-fitur lain di luar harga.

## **2) *Strategi Diferensiasi (Tipe 3)***

Strategi yang berbeda menawarkan tingkat diferensiasi yang juga berbeda. Diferensiasi yang berhasil bisa berarti fleksibilitas produk yang lebih besar, kompatibilitas yang lebih luas, biaya yang lebih rendah, layanan yang lebih baik, pemeliharaan yang lebih mudah, kenyamanan yang lebih terjamin, atau fitur yang lebih banyak. Pengembangan produk adalah sebuah contoh dari strategi yang menawarkan keunggulan diferensiasi.

Risiko menjalankan strategi diferensiasi adalah bahwa produk yang unik kurang mendapat penilaian yang baik dari konsumen

untuk menjustifikasi harga yang lebih tinggi; bahwa pesaing bisa jadi dengan cepat mencari cara untuk meniru fitur-fitur diferensiasi. Landasan diferensiasi yang paling efektif adalah yang sulit atau mahal untuk diduplikasi oleh para pesaing.

Strategi diferensiasi Tipe 3 sangat efektif dalam kondisi-kondisi berikut:

- 1) Ketika ada banyak cara untuk mendiferensiasi produk atau jasa dan banyak pembeli memandang perbedaan ini sebagai sesuatu yang bernilai.
- 2) Ketika kebutuhan dan penggunaan pembeli beragam.
- 3) Ketika tidak banyak perusahaan pesaing yang mengikuti pendekatan diferensiasi serupa.
- 4) Ketika perubahan teknologi berlangsung cepat dan kompetisi terjadi di seputar fitur-fitur produk yang berubah dengan pesat.

### 3) *Strategi Fokus (Tipe 4 dan 5)*

Strategi fokus yang berhasil pada segmen industri yang ukurannya memadai, memiliki potensi pertumbuhan yang baik, dan tidak penting bagi keberhasilan pesaing utama lainnya. Strategi-strategi seperti penetrasi pasar dan pengembangan pasar menawarkan keunggulan fokus yang substansial. Perusahaan menengah dan besar dapat secara efektif menjalankan strategi berbasis fokus hanya dalam hubungannya dengan strategi diferensiasi atau kepemimpinan biaya.

Strategi fokus yang paling efektif ketika konsumen mempunyai preferensi atau kebutuhan khusus dan ketika perusahaan pesaing tidak berusaha untuk menspesialisasi diri di segmen target yang sama. Risiko menjalankan strategi fokus antara lain kemungkinan bahwa banyak pesaing akan menyadari strategi fokus yang berhasil dan menirunya atau bahwa preferensi konsumen berubah ke arah atribut-atribut produk yang diinginkan oleh pasar secara keseluruhan.

Strategi fokus berbiaya rendah (Tipe 4) atau bernilai baik (Tipe 5) bisa sangat menarik dalam kondisi-kondisi berikut:

- a) Ketika ceruk pasar target besar, menguntungkan, dan sedang bertumbuh.
- b) Ketika pemimpin pasar tidak melihat ceruk tersebut penting bagi keberhasilan mereka.
- c) Ketika pemimpin pasar menganggap terlalu mahal atau sulit untuk memenuhi kebutuhan khusus dari ceruk pasar target di samping tetap memperhatikan kebutuhan konsumen arus utama mereka.
- d) Ketika industri memiliki banyak ceruk dan segmen yang berbeda dan memungkinkan pelaku strategi fokus memilih ceruk yang relatif menarik dan sesuai dengan sumber daya yang dimilikinya.
- e) Ketika tidak banyak pesaing tidak berusaha berspesialisasi diri di segmen target yang sama.

#### **4) *Strategi Untuk Bersaing di Pasar yang Bergolak dan Memiliki Laju Cepat.***

Beberapa industri berubah begitu cepat sehingga para peneliti menyebutnya pasar yang bergolak dan memiliki laju cepat (turbulent, high-velocity markets), seperti telekomunikasi, medis, bioteknologi, farmasi, hardware komputer, software, dan hampir seluruh industri berbasis internet.

Strategi bereaksi terhadap perubahan tidak akan seefektif strategi mengantisipasi perubahan, yang melibatkan pemanfaatan dan pelaksanaan rencana-rencana untuk menghadapi perubahan yang tidak diharapkan. Namun demikian, idealnya perusahaan berusaha untuk berada dalam posisi memimpin perubahan yang berlangsung cepat tersebut, dengan menjadi pionir teknologi yang baru dan lebih baik serta menjadi pihak yang menetapkan standar. Berikut adalah gambar Strategi Menghadapi tantangan Laju Perubahan Yang Cepat.

Strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai suatu penyusunan, cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai (Stephanie K. Marrus). Strategi merupakan parameter-parameter sebuah organisasi dalam pengertian menentukan tempat bisnis dan cara bisnis untuk bersaing. Strategi menunjukkan arahan umum yang hendak di tempuh oleh suatu organisasi (perusahaan) untuk mencapai tujuannya (Sedarmayanti: 2014). Sedangkan Menurut Kenneth R. Andrews, Strategi adalah suatu proses pengevaluasian kekuatan dan kelemahan perusahaan dibandingkan dengan peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan yang dihadapi dan memutuskan strategi pasar produk yang menyesuaikan kemampuan perusahaan dengan peluang lingkungan (Panji: 2004).

Strategi adalah sekumpulan pilihan dasar atau kritis mengenai tujuan dan cara dari bisnis. (Child, 1972). Strategi memperhatikan arah jangka panjang dan cakupan organisasi. Strategi juga memperhatikan posisi organisasi itu sendiri dengan memperhatikan lingkungan dan keunggulan kompetitif, yang berkelanjutan sepanjang waktu, tidak dengan manuver teknis, tetapi dengan menggunakan perspektif jangka panjang (Faulkner dan Johnson, 1992). (Jajuk: 2004)

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang, hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama 30 tahun terakhir. Definisi strategi pertama yang dikemukakan oleh Chandler (1962:13) menyebutkan bahwa strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep tersebut adalah (Sedarmayanti: 2014).



## 1. Distinctive competence

Tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut Day dan Wensley (1998) identifikasi distinctive competence dalam organisasi meliputi:

- a) Keahlian tenaga kerja.
- b) Kemampuan sumber daya.

Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan dapat unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

## 2. Competitive advantage

Keunggulan bersaing disebabkan pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memilih prinsip berbisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah, bukan keduanya. Berdasarkan prinsip ini Porter menyatakan terdapat tiga strategi generik, yaitu:

- a) Strategi diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk yang menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang tidak terlalu peduli dengan perubahan harga.
- b) Strategi keunggulan biaya rendah  
Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga.
- c) Strategi fokus  
Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen. Jadi, strategi merupakan deklarasi maksud yang mendefinisikan cara untuk mencapai tujuan, dan memperhatikan alokasi sumber-

daya perusahaan yang penting untuk jangka panjang dan mencocokkan sumberdaya dan kapabilitas dengan lingkungan eksternal. Strategi merupakan perspektif, dimana isu kritis atau faktor keberhasilan dapat dibicarakan, serta keputusan strategik bertujuan untuk membuat dampak yang besar serta jangka panjang kepada perilaku dan keberhasilan organisasi.

## **B. Pengertian Bisnis**

Kata “Bisnis” dalam Bahasa Indonesia diserap dari kata “Business” dari bahasa Inggris yang berarti kesibukan. Kesibukan secara khusus berhubungan dengan orientasi profit/ keuntungan. Menurut Buchari Alma, (2007: 5), pengertian bisnis ditujukan pada sebuah kegiatan berorientasi profit yang memproduksi barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Bisnis juga dapat diartikan sebagai suatu lembaga yang menghasilkan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat.

Secara etimologi, bisnis berarti keadaan dimana seseorang atau sekelompok orang sibuk melakukan pekerjaan yang menghasilkan keuntungan. Kata “Bisnis” sendiri memiliki tiga penggunaan, tergantung skopnya- penggunaan singular kata bisnis dapat merujuk pada badan usaha, yaitu kesatuan yuridis (hukum), teknis, dan ekonomis yang bertujuan mencari laba atau keuntungan (Abdul: 2013). Bisnis dalam arti luas adalah istilah umum yang menggambarkan semua aktivitas dan institusi yang memproduksi barang/ jasa dalam kehidupan sehari-hari.

Skinner (1992) mendefinisikan bisnis sebagai pertukaran barang atau jasa yang saling menguntungkan atau memberi manfaat (Madnasir: 2007). Bisnis adalah sebuah aktivitas yang mengarah pada peningkatan nilai tambah melalui proses penyerahan jasa, perdagangan atau pengolahan barang (produksi) (Muhammad & Alimin: 2004). Sedangkan menurut arti dasarnya, bisnis memiliki makna sebagai the buying and selling of goods and service. Menurut

J.S. Nimpoena (1985), pengertian bisnis dapat dibedakan dalam pengertian yang sempit dan pengertian yang luas. Jika kita berorientasi pada pengertian sempit maka bisnis tidak lain dari fiksi. Sedangkan dalam arti yang luas, bisnis merupakan usaha yang terkait erat dengan dunia ekonomi dan juga politik. Hal ini disebabkan dunia ekonomi dan dunia politik pada dasarnya merupakan suatu hubungan yang saling tergantung, dan yang turut mencerminkan efektivitas suatu masyarakat dalam gerak usahanya (Panji). Bisnis juga dapat diartikan sebagai seluruh kegiatan yang diorganisasikan oleh orang-orang yang berkecimpung di dalam bidang perniagaan dan industri yang menyediakan barang dan jasa untuk mempertahankan dan memperbaiki standar serta kualitas hidup masyarakat. (Sutarno:2012).

Jadi, Strategi bisnis adalah sebuah dokumen yang jelas mengartikulasikan arah bisnis akan mengejar dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuannya. Strategi bisnis itu adalah dalam satu kata, keunggulan bersaing. Satu-satunya maksud perencanaan strategi adalah untuk memungkinkan suatu perusahaan memperoleh, seefisien mungkin, kedudukan paling akhir yang dapat dipertahankan dalam menghadapi pesaing-pesaingnya. Strategi bisnis, disebut juga strategi bersaing, biasanya dikembangkan pada level divisi, dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang/ jasa perusahaan dalam industri khusus/ segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi bisnis divisi mungkin menekankan pada peningkatan laba dalam produksi dan penjualan produk dan jasa yang dihasilkan. Strategi bisnis sebaiknya juga mengintegrasikan berbagai aktifitas fungsional untuk mencapai tujuan divisi.

### **C. Pengertian Strategi bisnis**

Strategi bisnis adalah kemampuan pengusaha/perusahaan dalam analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan,

perumusan (formulasi) strategi, pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan, serta melakukan evaluasi untuk mendapatkan umpan balik dalam merumuskan strategi yang akan datang. Variabel ini diukur dengan 3 dimensi yaitu: differentiation, low cost, dan focus strategy. (Mahmud dan Ansori:2011).

Perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis telah mengakibatkan perusahaan-perusahaan yang ada untuk berupaya menyesuaikan strateginya dengan perubahan tersebut. Strategi yang baik adalah strategi yang mampu untuk menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan lingkungan bisnis yang terjadi untuk meraih keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing hanya dapat diraih melalui upaya curah-gagas tentang desain dan strategi yang terus menerus untuk dapat mewujudkan keunggulan bersaing yang terusmenerus (sustainable competitive advantages). Dengan begitu, perusahaan dapat mendominasi pasar lama dan baru. (Andwiani: 2013).

Para ahli perencana strategi percaya bahwa filosofi umum yang menggambarkan bisnis atau usaha perusahaan tercermin pada misi yang harus dapat diterjemahkan pada pernyataan dalam strategi bisnis yang ditetapkan. Perencanaan strategi menyatakan bahwa strategi jangka panjang diturunkan dari usaha perusahaan untuk mencari dasar keunggulan bersaing dari strategi generik yaitu mengejar untuk mencapai biaya rendah (overall cost leadership) dalam industri, mengejar untuk menciptakan produk yang unik untuk pelanggan yang bervariasi atau differensiasi (differentiation) dan mengejar untuk melayani permintaan khusus pada satu atau beberapa kelompok konsumen atau industri. Senada dengan penelitian tersebut, Porter memberikan gambaran strategi bisnis dari hasil penelitian yang dikembangkannya yang disebut sebagai strategi generic yaitu strategi kepemimpinan biaya, diferensiasi dan fokus. Miller memodifikasi kerangka kerja dari Porter dengan mengajukan

dua tipe dari diferensiasi sebagai ganti dimensi fokus yang didasarkan pada pemasaran dan inovasi. (Rahayu: 2009).

Evaluasi kinerja yang efisien dan efektif maka dibutuhkan pengelolaan (manajemen) terhadap strategi-strategi evaluasi kinerja yang sesuai dengan karakteristik usaha yang bersangkutan. Manajemen strategi sebagai sekumpulan keputusan dan kegiatan dalam memformulasikan dan mengimplementasikan rencana yang dirancang dalam mencapai tujuan perusahaan. Manajemen strategi biasanya dihubungkan dengan pendekatan manajemen yang integrative yang mengedepankan secara bersama-sama seluruh elemen, seperti perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian sebuah strategi bisnis. (Rakhman: 2009).

Manajemen strategi bertujuan untuk mengidentifikasi mengapa dalam persaingan beberapa perusahaan bisa sukses sementara sebagian lainnya mengalami kegagalan. Peran manajemen strategi adalah trendwatching dan invisioning, penerjemahan visi dan strategi ke dalam rencana tindakan, dan pengelolaan sumberdaya untuk mewujudkan visi organisasi, melalui pendekatan yang bersifat holistik dan sistemik.

Alasan akan perlunya pendekatan sistem dalam pelaksanaan manajemen strategi adalah untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks dan turbulen, perencanaan dan implementasi rencana membutuhkan konsensus, dan keluaran suatu organisasi bersifat maya dan tidak terstruktur. Adapun proses manajemen strategi diawali oleh pengamatan terhadap lingkungan eksternal dan internal perusahaan, dilanjutkan dengan formulasi strategi, implementasi strategi, serta diakhiri oleh evaluasi dan pengendalian.

#### **D. Teori Strategi Porter**

Teori yang melatarbelakangi pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja usaha adalah teori strategi Porter (1980). Strategic thinking yang mulai berkembang pada tahun 1980an dikemukakan pertama

kali oleh Porter. Strategic thinking berbeda dengan strategic planning. Perbedaan-perbedaan tersebutlah yang berhasil mengatasi berbagai kritik terhadap formula planning dalam dekade sebelumnya. Strategic thinking merupakan suatu alternatif bagi setiap orang yang beranggapan bahwa strategic planning sudah usang.

Bila penyusunan strategic planning didasarkan pada peramalan, strategic thinking lebih didasarkan terutama pada konsep keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing bukan merupakan ide baru, tetapi penekanannya pada bidang pemasaran baru menjadi trend pada dekade 1980an. Keunggulan bersaing adalah sesuatu yang memungkinkan perusahaan untuk memperoleh laba lebih tinggi daripada laba rata-rata.

#### **E. Dimensi Strategi bisnis**

Tiga dimensi strategi menurut Miller adalah kepemimpinan biaya, diferensiasi marketing dan diferensiasi inovasi. Beberapa studi telah menunjukkan bahwa dimensi-dimensi ini sesuai dan mempunyai hubungan erat. Perencanaan strategi bahwa strategi jangka panjang diturunkan dari usaha perusahaan untuk mencari dasar keunggulan bersaing dari strategi generic yaitu:

1. Mengejar untuk mencapai biaya rendah (overall Cost Leadership) dalam industri.

Untuk pengendalian biaya dalam overall cost leadership dilakukan efisiensi biaya yang dapat diperoleh dari memiliki karyawan yang berpengalaman, pengendalian biaya overhead, meminimalkan biaya penelitian dan pengembangan, service, wiraniaga, periklanan dan lain sebagainya.

Merupakan strategi orientasi internal dimana perusahaan berkonsentrasi pada efisiensi produk dan pengendalian biaya dalam upaya memperoleh biaya produksi yang paling rendah dibandingkan dengan pesaing. Cost leadership dilakukan dengan cara efisiensi biaya yang secara spesifik dapat diperoleh

dari memiliki karyawan yang berpengalaman, pengendalian biaya overhead, meminimalkan biaya penelitian dan pengembangan, service, wiraniaga, periklanan dan lain sebagainya. Efisiensi biaya juga dapat dilakukan dengan meminimalisasi biaya inovasi dengan tujuan mempertahankan pelanggan yang rentan terhadap perubahan harga produk.

2. Mengejar untuk mencaiptakan produk yang unik untuk pelanggan yang bervariasi atau differensiasi (differentiation).

Differensiasi dapat dilakukan melalui dimensi citra rancangan atau merk, teknologi yang digunakan, karakteristik khusus, service pada pelanggan dan punya distribusi yang lebih baik. Keunggulan dalam menggunakan differensiasi selain laba di atas rata-rata adalah kepekaan konsumen terhadap harga kurang, produk-produk differensiasi menciptakan hambatan masuk yang tinggi dan posisi terhadap produk pengganti juga tinggi.

Diferensiasi pemasaran dapat dilakukan melalui dimensi citra rancangan atau merk, teknologi yang digunakan, karakteristik khusus, service pada pelanggan dan punya distribusi yang lebih baik. Keunggulan dalam menggunakan diferensiasi pemasaran selain laba di atas rata-rata adalah kepekaan konsumen terhadap harga kurang, produk-produk diferensiasi menciptakan hambatan masuk yang tinggi dan posisi terhadap produk pengganti juga tinggi. Hal tersebut dipandang sangat menguntungkan bagi perusahaan.

Mengejar untuk melayani permintaan khusus pada satu atau beberapa kelompok konsumen atau industri. Memfokuskan (focusing) pada biaya atau diferensiasi. Strategi focus didasarkan pada usaha memenuhi kebutuhan khususnya dari pelanggan, dengan lini produk yang sedikit. Merupakan kegiatan didalam perusahaan yang meliputi kreatifitas dalam

pengembangan produk, penerapan teknologi baru dan desain kualitas.

## **F. Definisi Strategi**

Strategi merupakan hal penting bagi kelangsungan hidup dari suatu perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan perusahaan yang efektif dan efisien, perusahaan harus bisa menghadapi setiap masalah-masalah atau hambatan yang datang dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan.

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, dalam pengembangannya konsep mengenai strategi harus terus memiliki perkembangan dan setiap orang mempunyai pendapat atau definisi yang berbeda mengenai strategi. Strategi dalam suatu dunia bisnis atau usaha sangatlah di butuhkan untuk pencapaian visi dan misi yang sudah di terapkan oleh perusahaan, maupun untuk pencapaian sasaran atau tujuan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

Menurut David (2011:18-19) Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau joint venture. Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Jadi strategi adalah sebuah tindakan aksi atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah di tetapkan.

Menurut Tjiptono (2006:3) istilah strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategia* yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Strategi juga bisa diartikan suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer pada daerah - daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.. Sedangkan Menurut Menurut Pearce II dan Robinson (2008:2), strategi adalah rencana



berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan Perusahaan dari definisi tersebut, dapat di simpulkan bahwa pengertian dari Strategi adalah sebuah tindakan proses perencanaan untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan, dengan melakukan hal-hal yang bersifat terus menerus sesuai keputusan bersama dan berdasarkan sudut pandang kebutuhan pelanggan.

Rangkuti (2013:183) berpendapat bahwa strategi adalah perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah di tetapkan berdasarkan misi yang telah di tetapkan sebelumnya.

Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert. Jr (2005), konsep strategi dapat di definisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda yaitu: (1) dari perspektif apa suatu organisasi ingin dilakukan (*intens to do*), dan (2) dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan (*eventually does*).

Dalam buku Analisis SWOT Teknis Membedah Kasus Bisnis, Rangkuti (2013:3-4) mengutip pendapat dari beberapa ahli mengenai strategi, di antaranya :

1. Chandler: Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.
2. Learned, Christensen, Andrews, dan Guth: Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu focus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak.
3. Argyris, Mintzberg, Steiner dan Miner: Strategi merupakan respons secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat memengaruhi organisasi.
4. Porter: Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

5. Andrews, Chaffe: Strategi adalah kekuatan motivasi untuk stakeholders, seperti stakeholders, debtholders, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah, dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.
6. Hamel dan Prahalad: Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan pelanggan di masa depan. Dengan demikian, perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competencies). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

### **G. Definisi Manajemen Strategis**

Pengertian manajemen strategis menurut Pearce II dan Robinson, Jr (2008:5) adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang merupakan hasil dari formula dan implementasi dari rencana yang telah didisain untuk mencapai tujuan perusahaan. Dan menurut Kuncoro (2006:7), Manajemen strategi terdiri dari analisis, keputusan, dan aksi yang di ambil organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Menurut Robbins (2007:218) manajemen strategis adalah sekelompok keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi. Manajemen strategis penting karena dapat membuat perbedaan dalam seberapa baik kinerja suatu organisasi dan berhubungan dengan kenyataan bahwa organisasi dari semua jenis dan ukuran menghadapi situasi yang terus berubah.

Dari definisi tersebut, dapat di simpulkan bahwa pengertian dari manajemen strategis adalah serangkaian atau sekumpulan keputus-

an dan tindakan untuk menciptakan keunggulan kompetitif serta menentukan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan jangka panjang.

Menurut David (2011:5) Manajemen strategis dapat di definisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana di siratkan oleh definisi ini, manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta system informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Jadi manajemen strategis adalah suatu perumusan atau tindakan yang berfokus pada tujuan manajemen di dalam perusahaan atau organisasi.

Menurut Siagian (2007:7), Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan di implementasi oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangkaian tujuan organisasi tersebut.

Menurut Hubies dan Najib (2008:18), Manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Manajemen strategis di definisikan sebagai kumpulan keputusan dan tindakan yang merupakan hasil dari rumusan dan implementasi pada rencana yang dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan serta bagaimana mengevaluasi dan melaksanakan tindakan tersebut demi tercapainya tujuan organisasi, yang mencakup perumusan, implementasi dan evaluasi rencana strategi.

Dari definisi di atas dapat di simpulkan bahwa manajemen strategis adalah kumpulan keputusan dan tindakan manajerial yang dibuat manajemen puncak demi tercapai tujuan organisasi yang mencakup perumusan, implementasi dan evaluasi rencana strategi.

Menurut Jorfi, Yaccob dan Shah (2011), Manajemen strategis merupakan salah satu mata pelajaran yang sedang dibahas dan semakin menarik bidang manajemen pembangunan. Manajemen strategis adalah pendekatan sistematis untuk utama dan semakin bertanggung jawab penting dari manajemen umum untuk posisi dan berhubungan organisasi dengan lingkungannya dalam cara yang akan memastikan kesuksesan dan membuatnya aman dari kejutan.

Menurut kirovska (2011), Manajemen strategis adalah proses proaktif untuk mencapai kompatibilitas jangka panjang dari area yang terkait di bidang pariwisata yang di rencanakan. Sedangkan menurut York dan Miree (2012), Manajemen strategis adalah program bisnis yang menantang untuk mengajar karena melakukan integrasi baik di tingkat konseptual dan operasional manajemen.

#### **H. Definisi Strategi Bisnis**

Tunggal (2004:37) menjelaskan bahwa strategi bisnis merupakan strategi yang harus di jadikan landasan berpikir utama dalam pembuatan strategi teknologi informasi karena dalam strategi tersebut di sebutkan visi dan misi perusahaan beserta target kinerja masing – masing fungsi dan struktur organisasi.

Jatmiko (2004:135) menyatakan bahwa strategi bisnis merupakan serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkordinasi yang dirancang untuk menyediakan nilai bagi pelanggan dan dirancang untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengeksplorasi kompetensi inti dari pasar produk tunggal atau produk individual dan spesifik.

Dari beberapa defini diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian strategi bisnis adalah serangkaian tindakan yang terintegrasi dan terkordinasi yang di jadikan landasan berpikir utama dalam pembuatan strategi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

## **I. Tahapan Manajemen Strategis**

Strategi yang baik dan tepat memiliki proses yang lebih terperinci. Menurut David (2011:6) Proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap: perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi. Tahapan tersebut, yaitu :

### **1. Perumusan Strategi**

Perumusan strategi terdiri dari:

- a. Pengembangan Visi dan Misi
- b. Identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi
- c. Kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal
- d. Penetapan tujuan jangka panjang
- e. Pencarian strategi-strategi alternatif
- f. Pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan

Isu - isu perumusan strategi mencakup penentuan bisnis apa yang akan di masuki, bisnis apa yang tidak akan di jalankan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, perlukah ekspansi atau diversifikasi operasi dilakukan, perlukah perusahaan terjun ke pasar internasional, perlukah merger atau penggabungan usaha dibuat, dan bagaimana menghindari pengambilalihan yang merugikan. Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya yang tak terbatas, para penyusun strategi harus memutuskan strategi alternatif mana yang akan paling menguntungkan perusahaan.

## **J. Penerapan Strategi**

Pada tahap penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi strategi yang telah di rumuskan dapat di jalankan. Tahap penerapan strategi terdiri dari:

1. Pengembangan budaya yang suportif pada strategi
2. Penciptaan struktur organisasional yang efektif
3. Pengerahan ulang upaya-upaya pemasaran
4. Penyiapan anggaran
5. Pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi
6. Pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi

Sering kali dianggap sebagai tahap paling sulit dalam manajemen strategis, penerapan atau implementasi strategi membutuhkan disiplin, komitmen, dan pengorbanan personal. Penerapan strategi yang berhasil bergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih merupakan seni daripada pengetahuan. Strategi tersebut dirumuskan, namun bila tidak di terapkan tidak ada gunanya.

### **K. Penilaian Strategi**

Penilaian strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategis. Manajer mesti tahu kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan dengan baik, penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini. Tahap aktivitas penilaian strategi terdiri dari:

1. Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini
2. Pengukuran kinerja
3. Pengambilan langkah korektif

Penilaian strategi di perlukan karena apa yang berhasil saat ini tidak perlu berhasil nanti. Keberhasilan senantiasa menciptakan persoalan baru dan berbeda, organisasi yang mudah berpuas diri akan mengalami kegagalan.

## L. Tingkatan Strategi

Menurut Wheelen dan David (2008:15) Ada beberapa tingkatan dalam strategi untuk perusahaan besar, ada tiga tingkatan strategi manajemen yang berkembang sesuai dengan perkembangan usaha perusahaan yaitu:

### 1. Strategi Korporasi (Corporate strategy)

Merupakan strategi yang mencerminkan seluruh arah perusahaan, dengan tujuan menciptakan pertumbuhan bagi perusahaan secara keseluruhan dan manajemen berbagai macam bisnis lini produk. Ada 3 macam strategi yang dapat dipakai pada strategi tingkat korporasi ini, yaitu strategi pertumbuhan (growth strategy) adalah strategi berdasarkan terhadap tahap pertumbuhan yang sedang dilalui perusahaan. Strategi stabilitas (Stability Strategy) adalah strategi dalam menghadapi kemerosotan penghasilan yang sedang dihadapi oleh suatu perusahaan. Dan retrenchment strategy adalah strategi yang diterapkan untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

### 2. Strategi Bisnis (Business Strategy)

Merupakan strategi yang terjadi pada tingkat produk atau unit bisnis dan merupakan strategi yang menekankan pada perbankkan posisi bersaing produk atau jasa pada spesifik industri atau segmen pasar tertentu.

Ada tiga macam strategi yang dapat digunakan pada strategi tingkat bisnis ini, yaitu "Strategi Keunggulan Biaya, Strategi Diferensiasi dan Strategi Fokus". Strategi fokus itu sendiri terdiri dari fokus biaya dan fokus diferensiasi. Pada tingkat bisnis, strategi bersifat departemental. Strategi pada tingkat ini dirumuskan dan ditetapkan oleh para manajer yang diserahi tugas tanggung jawab oleh manajemen puncak untuk mengelola bisnis yang bersangkutan. Strategi yang diterapkan pada unit bisnis sering disebut dengan generic strategy.

Strategi bisnis merupakan dasar dari usaha yang dikoordinasikan dan ditopang, yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan usaha jangka panjang. Strategi bisnis menunjukkan bagaimana tujuan jangka panjang dicapai. Dengan demikian, suatu strategi bisnis dapat didefinisikan sebagai suatu pendekatan umum yang menyeluruh yang mengarahkan tindakan - tindakan utama suatu perusahaan.

Sedangkan yang dimaksud dengan strategi bisnis perusahaan adalah pola keputusan dalam perusahaan yang menentukan dan mengungkapkan sasaran, maksud dan tujuan-tujuan yang menghasilkan kebijakan, perencanaan untuk mencapai tujuan. Strategi perusahaan berlaku bagi seluruh perusahaan baik itu perusahaan besar atau perusahaan kecil, sedangkan strategi bisnis hanya berfokus pada penentuan bagaimana perusahaan akan bersaing dan penempatan diri diantara pesaingnya.

### 3. Strategi Fungsional (Functional Strategy)

Merupakan strategi yang terjadi di level fungsional seperti, operasional, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia. Riset dan pengembangan dimana strategi ini akan meningkatkan area fungsional perusahaan sehingga mendapat keunggulan bersaing. Strategi ini harus mengacu pada strategi bisnis dan strategi korporasi. Memfokuskan pada memaksimalkan produktivitas sumber daya yang digunakan dalam memberikan value terbaik untuk pemenuhan kebutuhan pelanggan (customer). Strategi fungsional sering juga disebut Value-based-strategy.

## M. Tipe Tipe Strategi

Tipe - tipe strategi menurut David (2009:252-272):

### 1. Strategi Integrasi

#### a. *Integrasi ke Depan (forward integration)*

Integrasi ke depan (forward integration) adalah upaya memiliki atau meningkatkan kendali atas distributor atau



pengecer. Saat ini semakin banyak perusahaan manufaktur (pemasok) yang menjalankan strategi integrasi kedepan dengan cara mendirikan situs web untuk menjual produk-produk mereka secara langsung kepada konsumen. Strategi tersebut menyebabkan gejala di sejumlah industri.

b. *Integrasi ke Belakang (Backward integration)*

Integrasi ke belakang (backward integration) adalah strategi untuk mencoba memiliki atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pemasok. Strategi ini sangat tepat di gunakan ketika perusahaan pemasok saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan mereka. Persaingan global juga memacu perusahaan untuk mengurangi jumlah pemasoknya dan menuntut pelayanan dan mutu yang lebih baik dari yang ada sekarang ini.

c. *Integrasi Horizontal (Horizontal Integration)*

Strategi pertumbuhan integrasi horizontal dilakukan melalui akuisisi perusahaan pesaing yang memiliki line of business yang sama. Yang dapat dilakukan dalam strategi ini adalah dengan meningkatkan ukuran perusahaan, meningkatkan penjualan, keuntungan dan pasar potensial dari perusahaan.

## **2. Strategi Intensif**

a. *Penetrasi Pasar (Market Penetration)*

Strategi penetrasi pasar berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk dan jasa yang sudah ada di pasar melalui usaha pemasaran yang gencar. Strategi ini sering di gunakan sendirian atau di kombinasikan dengan strategi lainnya. Penetrasi pasar dapat terdiri dari upaya menambah jumlah pramuniaga, menambah belanja iklan, melakukan promosi penjualan ekstensif, atau meningkatkan upaya publisitas.

b. *Pengembangan Pasar (Market Development)*

Pengembangan pasar terdiri dari upaya memperkenalkan produk atau jasa yang ada ke wilayah geografis baru. Berikut ini adalah panduan mengenai kapan pengembangan pasar dapat menjadi strategi yang efektif:

- 1) Ketika ada saluran-saluran distribusi baru yang dapat diandalkan, murah, dan bermutu baik.
- 2) Ketika organisasi sangat berhasil dalam hal yang di kerjakannya.
- 3) Ketika ada pasar baru yang belum di dimanfaatkan dan belum jenuh.
- 4) Ketika organisasi mempunyai modal maupun sumber daya manusia yang di perlukan untuk mengelola operasi yang semakin besar.
- 5) Ketika organisasi mempunyai kapasitas produksi yang berlebihan.
- 6) Ketika lingkup industri dasar organisasi menjadi global dengan cepat.

c. *Pengembangan Produk (Product Development)*

Pengembangan produk adalah strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk/jasa yang sudah ada. Pengembangan produk biasanya memerlukan biaya yang besar untuk penelitian dan pengembangan.

Lima hal yang bisa dijadikan pedoman kapan sebaiknya menerapkan strategi pengembangan produk secara efektif, yaitu:

- 1) Ketika organisasi mempunyai produk sukses yang mencapai tahap kematangan dalam daur hidupnya; idenya adalah menarik para pelanggan yang puas untuk mencoba produk-produk baru (yang lebih baik) karena mereka memiliki

pengalaman positif dengan produk atau jasa organisasi saat ini.

- 2) Ketika organisasi bersaing dalam industri dimana perkembangan teknologi terjadi sangat cepat.
- 3) Ketika para pesaing utama menawarkan produk dengan mutu lebih baik dan harga yang sebanding.
- 4) Ketika organisasi bersaing dalam industri yang tumbuh cepat.
- 5) Ketika organisasi mempunyai kemampuan penelitian dan pengembangan yang sangat kuat

### **3. Strategi Diversifikasi**

#### *a. Diversifikasi Konsentris*

Enam hal yang bisa menjadi pedoman kapan diversifikasi konsentris tepat dilakukan, yaitu:

- 1) Ketika organisasi bersaing dalam industri yang tidak tumbuh atau pertumbuhannya lambat.
- 2) Ketika menambah produk baru, namun masih terkait, akan meningkatkan penjualan produk yang ada saat ini secara signifikan.
- 3) Ketika produk baru, namun masih terkait, dapat di tawarkan dengan harga yang sangat bersaing.
- 4) Ketika produk baru, namun masih terkait mempunyai fluktuasi penjualan musiman yang menyeimbangkan fluktuasi penjualan perusahaan tersebut saat ini.
- 5) Ketika produk-produk organisasi saat ini dalam tahap daur hidup produk yang menurun.
- 6) Ketika organisasi mempunyai tim manajemen yang kuat.

#### *b. Diversifikasi Horisontal (Horizontal Diversification)*

Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horizontal

(Horizontal diversification). Risiko strategi ini tidak sebesar diversifikasi konglomerat karena perusahaan pasti sudah mengenal pelanggan yang sudah ada.

c. *Diversifikasi konglomerat (Conglomerate Diversification)*

Menurut Purwanto (2008:120) "Strategi ini dilakukan dengan cara mengakuisisi perusahaan lain yang memiliki line of business yang sama sekali berbeda".

Strategi ini dilakukan untuk beberapa alasan, di antaranya :

- 1) Perusahaan di dalam industri yang pertumbuhannya lambat mengakuisisi perusahaan yang berada dalam industri yang berkembang cepat dengan tujuan untuk meningkatkan pertumbuhan total.
- 2) Perusahaan yang memiliki kelebihan uang cash sering mendapatkan bahwa investasi dalam industri yang berbeda merupakan strategi yang sangat menguntungkan.
- 3) Perusahaan yang mengakuisisi memiliki kemampuan manajemen, finansial dan teknik serta pemasaran yang bisa diaplikasikan kepada perusahaan yang lebih lemah sehingga dapat meningkatkan kemampuan laba perusahaan yang lemah tersebut.
- 4) Perusahaan melakukan diversifikasi dengan maksud membagi-bagi risiko ke dalam beberapa industri.

#### **4. Strategi Defensif**

a. *Rasionalisasi biaya (Retrenchment)*

Rasionalisasi biaya (retrenchment) terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Rasionalisasi biaya dirancang untuk memperkuat kompetensi pembeda dasar organisasi.

b. *Divestasi (Divestiture)*

Menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi disebut divestasi (*Divestiture*). Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan untuk akuisisi atau investasi strategis lebih lanjut. Divestasi dapat menjadi bagian dari strategi rasionalisasi biaya menyeluruh untuk melepaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang memerlukan modal terlalu besar atau tidak cocok dengan aktivitas lainnya dalam perusahaan.

c. *Likuidasi (Liquidation)*

Likuidasi (*liquidation*) adalah menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan akibatnya bisa merupakan strategi yang secara emosional sulit dilakukan.

## **N. Strategi Generik**

Strategi yang dikemukakan oleh Michael Porter (David, 2009: 275 - 280), yang terdiri dari empat macam yaitu:

1. Strategi Kepemimpinan Biaya (*Overall Cost Leadership*)

Strategi yang menekankan pada produksi yang distandarisasi dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga. Terdapat dua alternatif kepemimpinan biaya, yaitu:

1. Strategi biaya rendah (*low cost strategy*)

Strategi yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada harga yang terendah yang tersedia di pasar.

2. Strategi nilai terbaik (*best value*)

Strategi yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada nilai harga yang terbaik, yang tersedia di pasar; strategi nilai terbaik bertujuan untuk menawarkan serangkaian produk atau jasa pada harga yang serendah

mungkin dibandingkan dengan produk pesaing dengan atribut serupa. Sasaran (target) strategi tipe 1 dan tipe 2 adalah pasar yang besar.

2. Diferensiasi (*Differentiation*)

Strategi yang bertujuan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dianggap unik di industri dan diarahkan kepada konsumen yang relatif peka terhadap harga.

3. Fokus (*Focus Strategy*)

Memproduksi produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan sekelompok kecil konsumen. Terdapat dua alternatif strategi fokus, yaitu:

1. Strategi fokus biaya rendah (*low cost focus*)

Strategi yang menawarkan produk atau jasa kepada sekelompok kecil konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar.

2. Strategi fokus nilai terbaik (*best value focus*)

Strategi yang menawarkan produk atau jasa kepada sejumlah kecil konsumen dengan nilai harga terbaik yang tersedia di pasar.

3. Lima Strategi Generik Porter

Tipe 1: Kepemimpinan Biaya – Biaya rendah

Tipe 2: Kepemimpinan Biaya – Nilai terbaik

Tipe 3: Diferensiasi

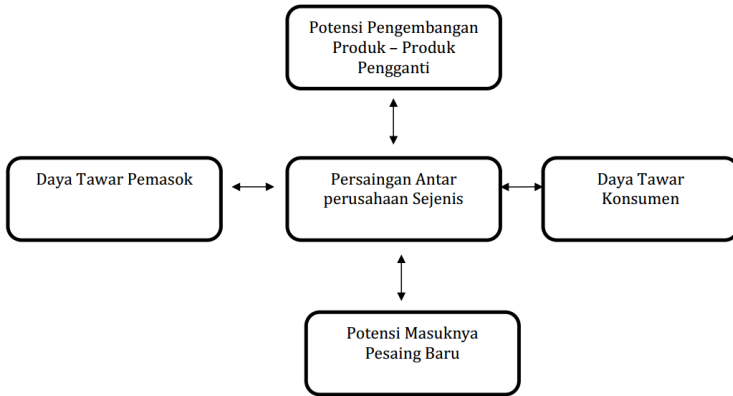
Tipe 4: Fokus – Biaya rendah

Tipe 5: Fokus – Nilai terbaik

**O. Analisis Kompetitif Model Lima Kekuatan Porter**

David (2009: 145-151) menyatakan bahwa model lima kekuatan porter merupakan suatu pendekatan yang di gunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri. Intensitas

persaingan antar perusahaan sangat beragam dari satu industri ke industri lain.



Sumber: David (2009:146)

Gambar 2. 2 Model Lima Kekuatan Kompetisi Menurut Porter

Menurut Porter, hakikat persaingan di suatu industri tertentu dapat di pandang sebagai perpaduan dari lima kekuatan, yaitu:

### 1. Persaingan Antarperusahaan Sejenis

Persaingan antarperusahaan saingan biasanya merupakan yang paling hebat dari lima kekuatan kompetitif. Strategi yang di jalankan oleh sebuah perusahaan dapat berhasil hanya sejauh ia menghasilkan keunggulan kompetitif atas strategi yang di jalankan perusahaan pesaing. Perubahan dalam strategi oleh satu perusahaan bisa jadi ditanggapi dengan langkah balasan, seperti penurunan harga, peningkatan kualitas, penambahan fitur, penyediaan layanan, perpanjangan garansi, dan pengintensifan iklan.

### 2. Potensi Masuknya Pesaing Baru

Bila perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke suatu industri tertentu, intensitas persaingan antarperusahaan akan meningkat. Hambatan bagi masuknya perusahaan baru dapat

mencakup kebutuhan untuk mencapai skala ekonomi secara cepat, kebutuhan untuk menguasai teknologi dan trik - trik praktis, kurangnya pengalaman, loyalitas konsumen yang kuat, prefensi merek yang kuat, persyaratan modal yang besar, kurangnya saluran distribusi yang memadai, kebijakan regulatif pemerintah, kurangnya akses ke bahan mentah, kepemilikan paten, lokasi yang kurang menguntungkan, serangan balik dari perusahaan yang diam-diam berkubu, dan potensi penyaringan pasar.

### 3. Potensi Pengembangan Produk Pengganti

Di banyak industri, perusahaan berkompetisi ketat dengan produsen produkproduk pengganti di industri lain. Tekanan kompetitif yang meningkat dari produk pengganti bertambah ketika harga relatif produk pengganti tersebut turun dan manakala biaya peralihan konsumen juga turun. Kekuatan kompetitif produk pesaing bisa diukur dengan penelitian terhadap pangsa pasar yang berhasil diraih produk itu, dan juga dari rencana perusahaan tersebut untuk meningkatkan kapasitas produksi dan penetrasi pasar.

### 4. Daya Tawar Pemasok

Daya tawar pemasok memengaruhi intensitas persaingan di suatu industri, khususnya ketika terdapat sejumlah besar pemasok, atau ketika hanya terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus, atau ketika biaya peralihan ke bahan mentah lain sangat tinggi. Akan menguntungkan kepentingan baik pemasok maupun produsen untuk saling membantu dengan harga yang masuk akal, kualitas yang baik, pengembangan layanan baru, pengiriman yang tepat waktu, dan biaya persediaan yang lebih rendah, sehingga meningkatkan profitabilitas jangka panjang dari semua pihak yang berkepentingan.



## 5. Daya Tawar Konsumen

Daya tawar konsumen dapat menjadi kekuatan terpenting yang memengaruhi keunggulan kompetitif. Konsumen memiliki daya tawar yang semakin besar dalam kondisi-kondisi berikut :

- a. Jika mereka dapat dengan mudah dan murah beralih ke merek atau pengganti pesaing.
- b. Jika mereka menduduki tempat yang sangat penting bagi penjual
- c. Jika penjual menghadapi masalah menurunnya permintaan konsumen
- d. Jika mereka memegang informasi tentang produk, harga, dan biaya penjual
- e. Jika mereka memegang kendali mengenai apa dan kapan mereka bisa membeli produk.

## P. Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah salah satu cara perusahaan untuk menentukan strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Menurut David (2009: 324) teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka kerja pengambilan keputusan tiga tahap :

1. Tahap 1 dalam kerangka kerja perumusan strategi terdiri atas Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (External Factor Evaluation - EFE), Matriks Evaluasi Faktor Internal (Internal Factor Evaluation - IFE), dan Matriks Profil Kompetitif (Competitive Profile Matrix - CPM). Tahap ini disebut Tahap Input. Tahap ini meringkas informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi.
2. Tahap 2, disebut Tahap Pencocokan, berfokus pada menciptakan alternative strategi yang layak dengan memperhatikan faktor eksternal dan internal utama. Teknik tahap 2 mencakup Matriks Kekuatan-Kelemahan-PeluangAncaman (Strength-

Weakness-Opportunities-Threats-SWOT), Matriks Evaluasi Tindakan dan Posisi Strategi (Strategic Position and Action Evaluation-SPACE), Matriks Boston Consulting Group (BCG), Matriks Internal-Eksternal (Internal-External-IE), dan Matriks Strategi Besar (Grand Strategy Matrix).

3. Tahap 3, disebut Tahap Keputusan, melibatkan satu teknik saja, yaitu Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (Quantitative Strategic Planning Matrix/QSPM). QSPM menggunakan informasi input dari Tahap 1 untuk secara objektif mengevaluasi strategi-strategi alternatif yang diidentifikasi dalam tahap 2. QSPM menunjukkan daya tarik relatif berbagai strategi alternatif dan dengan demikian, memberikan landasan objektif bagi pemilihan strategi alternative.



## **BAB VIII**

# **PERSAINGAN**

### **A. Persaingan**

Menurut kamus besar bahasa Indonesia, bersaing berasal dari kata saing. Bersaing dapat diartikan sebagai berlomba yang diumpamakan seperti pedagang yang memiliki modal kecil tidak akan mampu dengan pedagang yang bermodal besar, Persaingan adalah keadaan ketika organisasi berperang atau berlomba untuk mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan seperti konsumen, pangsa pasar, peringkat survei, atau sumberdaya yang dibutuhkan. Perspektif industri mengidentifikasi pesaing sebagai organisasi yang membuat produk atau jasa yang sama. Sedangkan menurut perspektif pemasaran, pesaing adalah organisasi yang mampu memenuhi kebutuhan konsumen yang sama, dalam perspektif ini intensitas persaingan tergantung dari seberapa jauh kebutuhan konsumen dapat dipahami dan seberapa jauh organisasi dapat memenuhi kebutuhan konsumen tersebut. (Rahayu, Rachawati & Sutrisno, 2018).

### **B. Teori Daya Saing Berkelanjutan**

Daya saing merupakan salah satu kriteria untuk menentukan keberhasilan dan pencapaian sebuah tujuan yang lebih baik oleh suatu negara dalam peningkatan pendapatan dan pertumbuhan ekonomi. Daya saing diidentifikasi dengan masalah produktifitas, yakni dengan melihat tingkat output yang dihasilkan untuk setiap input yang digunakan. Meningkatnya produktifitas ini disebabkan oleh peningkatan jumlah input fisik modal dan tenaga kerja,

peningkatan kualitas input yang digunakan dan peningkatan teknologi. Pendekatan yang sering digunakan untuk mengukur daya saing dilihat dari beberapa indikator yaitu keunggulan komperatif dan keunggulan kompetitif (Porter, 1990)

Pada hakikatnya secara umum daya saing didefinisikan sebagai kemampuan dari suatu industri untuk menunjukkan keunggulan dalam hal tertentu, dengan cara memperlihatkan situasi dan kondisi yang paling menguntungkan, hasil kerja yang lebih baik dibandingkan dengan industri lainnya. Sehingga faktor yang harus diperhatikan dalam persaingan adalah keunggulan.

Menurut Heckscher-Ohlin (1990) dalam (Wardhani & Agustina, 2010), Faktor produksi yang diumuman dikategorikan sebagai tanah, tenaga kerja dan modal terlalu umum untuk dapat menunjukkan keunggulan daya saing dalam strategi industri-industri yang berbeda. Faktor-faktor dapat dikelompokkan ke dalam sejumlah kategori besar seperti SDM, fisik, ilmu pengetahuan, modal dan infrastruktur. Pemakaian campuran dari faktor-faktor tersebut berbeda antar industri. Keunggulan daya saing dari faktor-faktor tergantung pada bagaimana efisiensi dan efektifitas faktor-faktor tersebut menyebar. Hal ini digambarkan oleh pemilihan yang dibuat sebuah perusahaan tentang bagaimana perpindahan faktor sesuai dengan teknologi yang digunakannya. Tentu saja nilai faktor-faktor tertentu dapat menjadi alternatif dari pemilihan teknologi. Tidak hanya bagaimana, tetapi dimana tempat faktor-faktor tersebut dikembangkan dalam suatu perekonomian sangat penting, karena kecanggihan teknologi dan sumber daya manusia yang berkemampuan dapat digunakan pada suatu keragaman industri.

Ketersediaan faktor-faktor tersebut belum cukup untuk menjelaskan keberhasilan daya saing. Suatu perusahaan mendapatkan keunggulan daya saing jika memiliki biaya rendah dan faktor-faktor tersebut mempunyai kualitas yang tinggi. Dengan kata lain teori ini menekankan bahwa faktor *endowment* (faktor sumber daya

yang melimpah) yang berbeda dapat menjelaskan mengapa negara-negara mempunyai keunggulan pada komoditas yang berbeda. Dalam hal ini terdapat dua intensitas faktor, yaitu *labor-intensive* atau faktor *capital-intensive*. Intensitas faktor tersebut tergantung pada tingkat teknologi (Wardhani & Agustina, 2010).

Daya saing menurut Michael Porter (1990) adalah produktivitas yang didefinisikan sebagai output yang dihasilkan oleh tenaga kerja. Secara umum maka pengertian daya saing adalah kemampuan perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan pendapatan dengan memanfaatkan tenaga kerja dan sumberdaya lainnya yang produktif dan berkesinambungan untuk menghadapi persaingan dengan memaksimalkan potensi produk unggulannya (Putra & Maulana, 2018).

Menurut Michael Porter (1990), pada dasarnya ada 4 (empat) faktor yang mempengaruhi daya saing suatu organisasi atau perusahaan, yaitu:

1. Strategi, Struktur, dan Tingkat Persaingan Perusahaan.
2. Faktor Kondisi. Bagaimana ketersediaan sumber daya di suatu perusahaan.
3. Permintaan.
4. Keberadaan Terkait dan Pendukung. Keberadaan industri pemasok atau industri pendukung yang mampu bersaing. Faktor ini menggambarkan hubungan dan dukungan antar industri, dimana ketika suatu perusahaan memiliki keunggulan kompetitif, maka industry-industri pendukungnya juga akan memiliki keunggulan kompetitif.

Daya saing dapat dilihat dari 2 indikator, yaitu keunggulan kompetitif dan keunggulan komparatif. Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) merupakan alat yang digunakan untuk mengukur daya saing suatu aktivitas berdasarkan pada kondisi perekonomian aktual. Konsep keunggulan kompetitif dikembangkan

pertama kali oleh Porter (1990). Menurut Porter (1990), terdapat 4 faktor utama yang menentukan daya saing suatu industri, yaitu 1) faktor sumber daya, 2) permintaan, 3) industri pendukung dan industri terkait serta 4) struktur, persaingan dan strategi perusahaan. Keempat faktor tersebut didukung oleh faktor kesempatan dan faktor pemerintah dalam meningkatkan keunggulan daya saing industri. Sementara itu, konsep keunggulan komparatif (*the law of comparative advantage*) menyatakan bahwa suatu perusahaan yang kurang efisien akan berspesialisasi dalam memproduksi komoditas produk yang mempunyai kerugian absolut kecil (Nayantakaningtyas & Daryanto, 2012).

Sebuah perusahaan dapat mencapai keunggulan daya saing apabila relative rendah (efisiensi) dan berbeda. Dan sebuah perusahaan dapat memenangkan suatu keunggulan daya saing melalui konfigurasi yang lain (perubahan dari terpusat menjadi terbagi) atau koordinasi (dari tinggi sampai rendah) atau keduanya. Suatu perusahaan mempunyai keunggulan daya saing disebabkan oleh jumlah produksi, jumlah permintaan produk, keuangan, distribusi, periklanan skala ekonomi, kepemilikan teknologi, merek atau manajemen sumber daya manusia.

Teorema ini mengatakan bahwa pusat perhatian perusahaan untuk memelihara dan menciptakan keunggulan kompetitif adalah mencapai kinerja yang besar. Kondisi yang harus dipenuhi untuk mendapatkan kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

1. Tujuan yang jelas dan pemenuhan kebijaksanaan fungsi manajemen seperti produksi dan pemasaran selalu secara kolektif memperlihatkan posisi yang kuat di pasar.
2. Tujuan dan kebijaksanaan tersebut tumbuh berdasarkan kekuatan serta diperbaharui secara terus-menerus sesuai dengan perubahan peluang dan ancaman lingkungan eksternal.

3. Harus memenuhi eksploitasi dan kompetisi khusus sebagai faktor pendorong untuk menjalankan sebuah perusahaan serta dapat dilakukan secara dinamis.

Menurut Palts dan Gregory (2001), faktor pemilihan kompetitif tergantung pada keunggulan suatu komoditas yang dihasilkan oleh perusahaan atau industri. Selain itu tergantung pada permintaan konsumen terhadap produk cukup signifikan mendorong perusahaan untuk lebih kompetitif. Berdasarkan hal tersebut, daya saing suatu komoditas pola perdagangan sekarang tidak serta melihat pendekatan pasar sebagai dasar untuk melakukan strategi di dalam melakukan perdagangan internasional, tetapi juga didasarkan pada pentingnya pendekatan yang disebut dengan *resource based* strategi dimana faktor sumber daya menjadi lebih penting.

Teorema daya saing yang juga mengandalkan keunggulan kompetitif pada perkembangannya adalah teorema Thurow. Menurut Thurow (2001) dalam era globalisasi ekonomi, keunggulan kompetitif menjadi faktor yang tidak bisa diabaikan karena dalam konteks daya saing komoditas yang akan diperdagangkan memiliki keunggulan komparatif dari segi kelimpahan faktor tetapi belum kompetitif.

Menurut Thurow (2001) bahwa suatu konsep keunggulan komparatif akan bergeser memperhitungkan teknologi sebagai unsur dinamis, hal ini disebabkan karena penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi telah mampu menghasilkan peralatan canggih untuk menggeser sebagian besar tenaga kerja manusia sehingga ratio modal dan tenaga kerja bukan lagi menjadi variabel-variabel penting, walaupun tenaga kerja tetap dibutuhkan namun perannya menjadi sangat kurang dalam proses produksi.

Daya saing memiliki dimensi dan indikator Dimensi daya saing suatu perusahaan sebagaimana dikemukakan oleh Muhardi (2007:40)



adalah terdiri dari biaya (cost), kualitas (quality), waktu penyampaian (delivery), dan fleksibilitas (flexibility).

Keempat dimensi diterangkan oleh Muhardi (2007:41) dengan indikatornya yakni sebagai berikut :

1. Biaya adalah dimensi daya saing operasi yang meliputi empat indikator yaitu biaya produksi, produktifitas tenaga kerja, penggunaan kapasitas produksi dan persediaan. Unsur daya saing yang terdiri dari biaya merupakan modal yang mutlak dimiliki oleh suatu perusahaan yang mencakup pembiayaan produksinya, produktifitas tenaga kerjanya, pemanfaatan kapasitas produksi perusahaan dan adanya cadangan produksi (persediaan) yang sewaktu-waktu dapat dipergunakan oleh perusahaan untuk menunjang kelancaran perusahaan tersebut.
2. Kualitas seperti yang dimaksudkan oleh Muhardi adalah merupakan dimensi daya saing yang juga sangat penting, yaitu meliputi berbagai indikator diantaranya tampilan produk, jangka waktu penerimaan produk, daya tahan produk, kecepatan penyelesaian keluhan konsumen, dan kesesuaian produk terhadap spesifikasi desain. Tampilan produk dapat tercermin dari desain produk atau layanannya, tampilan produk yang baik adalah yang memiliki desain sederhana namun mempunyai nilai yang tinggi. Jangka waktu penerimaan produk dimaksudkan dengan lamanya umur produk dapat diterima oleh pasar, semakin lama umur produk di pasar menunjukkan kualitas produk tersebut semakin baik. Adapun daya tahan produk dapat diukur dari umur ekonomis penggunaan produk.
3. Waktu penyampaian merupakan dimensi daya saing yang meliputi berbagai indikator diantaranya ketepatan waktu produksi, pengurangan waktu tunggu produksi, dan ketepatan waktu penyampaian produk. Ketiga indikator tersebut berkaitan, ketepatan waktu penyampaian produk dapat di-

pengaruhi oleh ketepatan waktu produksi dan lamanya waktu tunggu produksi.

4. Adapun fleksibilitas merupakan dimensi daya saing operasi yang meliputi berbagai indikator diantaranya macam produk yang dihasilkan, kecepatan menyesuaikan dengan kepentingan lingkungan.

Ada 4 (empat) tingkat persaingan, berdasarkan tingkat substitusi produk menurut Kotler, yaitu:

1. Persaingan Merek, terjadi apabila suatu perusahaan menganggap para pesaingnya adalah perusahaan lain yang menawarkan produk dan atau jasa serupa pada pelanggan yang sama dengan harga yang sama.
2. Persaingan Industri, terjadi apabila suatu perusahaan menganggap para pesaingnya adalah semua perusahaan yang membuat produk atau kelas produk yang sama.
3. Persaingan Bentuk, terjadi apabila suatu perusahaan menganggap para pesaingnya adalah semua perusahaan yang memproduksi produk yang memberikan jasa yang sama.
4. Persaingan Generik, terjadi apabila suatu perusahaan menganggap para pesaingnya adalah semua perusahaan yang bersaing untuk mendapatkan rupiah konsumen yang sama.

### **C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Daya Saing**

Faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing adalah sebagai berikut:

#### **1. Faktor Modal Kerja**

Menurut Riyanto (2001:23) dalam (Wardhani & Agustina, 2010) modal kerja dapat dibagi menurut konsep berikut:

##### **a. Konsep Kuantitatif**

Modal kerja berdasarkan konsep kuantitatif menggambarkan keseluruhan atau jumlah dari aktiva lancar seperti kas, surat-surat

berharga, piutang, persediaan atau keseluruhan dari jumlah aktiva lancar dimana aktiva lancar ini sekali berputar dan dapat kembali ke bentuk semula atau dana tersebut dapat bebas lagi dalam waktu yang relative pendek atau singkat. Artinya, konsep ini hanya menunjukkan jumlah dari modal kerja yang digunakan untuk menjalankan kegiatan operasi perusahaan sehari-hari yang sifatnya rutin, dengan tidak mempersoalkan dari mana diperoleh modal kerja tersebut, apakah dari pemilik hutang jangka panjang atau hutang jangka pendek. Konsep ini biasanya disebut modal kerja bruto (*gross working capital*)

Menurut Djarwanto (2002:45) bahwa modal kerja yang besar belum tentu menggambarkan batas keamanan yang baik atau tingkat keamanan para kreditur jangka pendek yang tinggi. Modal kerja yang besar belum tentu menggambarkan jaminan kelangsungan operasi perusahaan pada periode berikutnya.

#### b. Konsep Kualitatif

Modal kerja berdasarkan konsep kualitatif merupakan selisih antara aktiva lancar dengan hutang lancar. Modal kerja menurut konsep ini merupakan sebagian dari aktiva yang benar-benar dapat digunakan untuk membiayai operasi perusahaan tanpa menunggu likuiditasnya.

## 2. Faktor Kemasan Produk

Kemasan produk menunjukkan bagaiman produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan yang lain. Salah satu faktor yang mempengaruhi nilai jual suatu produk adalah dilihat dari bagaimana kemasan dari produk tersebut. Beberapa indikator yang mempengaruhi kemasan produk adalah inovasi yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam melakukan inovasi atau pengembangan produk, jumlah tenaga kerja yang dimiliki serta daya tarik produk tersebut. Inovasi adalah proses dan/atau hasil pengembangan dan/atau pemanfaatan atau

mobilisasi pengetahuan, keterampilan dan pengalaman untuk menciptakan dan memperbaiki produk (barang dan jasa), yang memberikan nilai secara signifikan. Inovasi sebagai subjek juga memiliki arti sebagai suatu produk baru yang tersedia bagi suatu aplikasi, umumnya dalam suatu konteks komersial yang tingkat kebakuannya dapat dibedakan tergantung pada konteks itu sendiri.

### **3. Faktor Network**

Menurut Kuncoro (1997) *network* atau relasi adalah orang-orang yang tergabung dan menjalin kerja sama dalam suatu perusahaan untuk menghasilkan produk atau jasa yang diinginkan. Dalam penelitian ini *network* atau relasi ini menunjukkan keunggulan suatu perusahaan dalam mencari jaringan usaha serta berapa besar kontribusi yang diberikan rekan kerja terhadap kelancaran usaha yang dijalankan.

### **4. Faktor Pengembangan Usaha**

Salah satu faktor yang mempengaruhi pengembangan suatu usaha adalah memiliki pengalaman berusaha serta keahlian dalam berusaha. Pengalaman berusaha memperoleh banyak pembelajaran tentang informasi apa yang dibutuhkan dan digunakan dalam pengambilan keputusan. Manajemen perusahaan akan membutuhkan informasi yang lebih banyak akan disiapkan dan digunakan dalam pengambilan keputusan apabila tingkat kompleksitas usaha serta persaingan semakin tetap. Menurut M. Kwartono Adi (2007:79) pengalaman dalam operasional berusaha atau lamanya perusahaan beroperasi berdasarkan pada bisnis yang sudah dijalankan akan mengindikasikan kebutuhan akan informasi akuntansi sangat diperlukan, semakin lama perusahaan beroperasi informasi akuntansi semakin dibutuhkan karena kompleksitas usaha juga semakin tinggi. sedangkan keahlian dalam berusaha adalah keahlian dan

kemampuan pengusaha-pengusaha untuk mendirikan dan mengembangkan berbagai kegiatan usaha.

Keahlian berusaha merupakan kemahiran para pengusaha untuk mengorganisasi berbagai faktor produksi untuk keberhasilan usahanya. Beberapa indikator yang mempengaruhi suatu usaha dapat berkembang adalah kualitas produk yang dihasilkan, loyalitas yang menunjukkan seberapa jauh loyalitas yang diberikan oleh para pengusaha industri terhadap tenaga kerja, promosi yang merupakan tindakan untuk menginformasikan atau mengingatkan konsumen tentang spesifikasi produk yang tujuannya untuk meningkatkan nilai perusahaan.

## **5. Faktor Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan potensi yang terkandung di dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensiyang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. SDM adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasan.

## **6. Lokasi**

Memperhatikan lokasi usaha sangat penting untuk kemudahan pembeli dan menjadi faktor utama bagi kelangsungan usaha. Lokasi usaha yang strategis akan menarik perhatian pembeli. Menurut Frans (2003:439): letak atau lokasi akan menjadi sangat penting untuk memenuhi kemudahan pelanggan dalam berkunjung, konsumen tentu akan mencari jarak tempuh terpendek. Walau tidak menutup kemungkinan konsumen dari jarak jauh juga akan membeli, tapi persentasenya kecil.

## 7. Harga

Menurut Sunarto (2004:206) Harga adalah jumlah dari seluruh nilai yang ditukar konsumen atas manfaat-manfaat memiliki atau menggunakan produk atau jasa tersebut. Harga menentukan apakah sebuah supermarket, minimarket, atau swalayan banyak dikunjungi konsumen atau tidak. Faktor harga juga berpengaruh pada seorang pembeli untuk mengambil keputusan. Harga juga berhubungan dengan diskon, pemberian kupon berhadiah, dan kebijakan penjualan. Harga adalah nilai suatu barang atau jasa yang diukur dengan sejumlah uang. Demi mendapatkan sebuah barang atau jasa yang diinginkannya seorang konsumen harus rela membayar sejumlah uang. Bagi pelanggan yang sensitif biasanya harga murah adalah sumber kepuasan yang penting karena mereka akan mendapatkan value for money yang tinggi (Irawan, 2008:38).

### D. Keunggulan Bersaing

Perusahaan yang dapat bertahan adalah perusahaan yang memiliki daya saing yang kuat. Menurut Hunt dan Morgan (2005: 17) konsep keunggulan bersaing merupakan perubahan dari keunggulan komparatif dalam sumber daya dan keunggulan bersaing tersebut mengenai pasar dan kinerja keuangan yang superior. Keunggulan bersaing didapat ketika perusahaan memiliki orientasi pada pelanggan selain internal perusahaan dan pesaing. Elemen-elemen keunggulan bersaing menurut Day dan Wensley, seperti yang dikutip oleh Guiltinan dan Paul (2000: 93) adalah sebagai berikut (Rinandiyana, Kurniawati & Kurniawan, 2016):

1. *Source of advantage: Superiors skill & Superiors resources*
2. *Positional advantage: Superiors Customer Value & Lower relative cost*
3. *Performance outcome: Satisfaction, Loyalty, Market share, Profitability*
4. *Investment of profit to situation*

Porter (2007) juga menguraikan keunggulan bersaing bahwa keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah perusahaan untuk pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya. Nilai adalah apa yang pembeli bersedia bayar, dan nilai yang unggul berasal dari tawaran harga yang lebih rendah dari pada pesaing untuk manfaat yang sepadan atau memberikan manfaat unik yang lebih daripada sekedar mengimbangi harga yang lebih tinggi (Farhas, Samsir & Restuti, 2016).

Menurut Hitt, *et al.*, (2001) macam-macam keunggulan bersaing perusahaan meliputi :

1. *Superiority in Price*, Keunggulan bersaing karena harga. Harga disini tidak selalu harus lebih murah, boleh lebih tinggi tetapi pelanggan harus merasakan nilai tambah yang lebih besar dibandingkan harganya.
2. *Superiority quality and disain*, keunggulan bersaing karena kualitas dan disain yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing.
3. *Superiority in Customer responsiveness*, keunggulan bersaing karena perusahaan mampu merespon *need and wants customer*.
4. *Superiority in inovasion*, Keunggulan bersaing karena inovasi yang terus menerus, dilakukan oleh perusahaan.
5. Keunggulan bersaing yang berkesinambungan dicapai pada saat perusahaan menerapkan suatu pencipta nilai dan perusahaan pesaing tidak secara berkesinambungan menerapkannya, serta saat perusahaan lain tidak mampu meniru keunggulan strategi tersebut.

Menurut Dubé & Renaghan (dalam Petzer, 2008), keunggulan bersaing merupakan nilai yang diciptakan perusahaan untuk membedakan dirinya dari kompetitor. Nilai tersebut dapat diukur melalui harga yang rela dibayar oleh konsumen atas layanan jasa yang

diberikan. Menurut Kotler dan Amstrong (2008) terdapat lima tujuan pelaksanaan strategi bersaing yaitu: 1). Membentuk suatu positioning yang tepat; 2). Mempertahankan pelanggan yang setia, 3). Mendapatkan pangsa pasar baru, 4). Memaksimalkan penjualan, dan 5). Menciptakan kinerja bisnis yang efektif.

Keunggulan Daya Saing dapat diartikan sebagai kemampuan organisasi untuk menciptakan sebuah posisi pertahanan diatas semua pesaingnya (Li et al, 2006). Pendekatan dalam keunggulan daya saing berpusat pada kemampuan perusahaan untuk menjadi low cost producer dalam industrinya atau menjadi unik dalam industrinya yang akan memberikan nilai tersendiri bagi pelanggan (Porter, 1985). Proses pengenalan produk dengan harga yang rendah atau kualitas yang lebih tinggi sangat menarik perhatian pelanggan. Untuk itu dibutuhkan suatu keunikan produk atau jasa yang akan diberikan. Hal ini yang menjadi penyebab mengapa terdapat sebagian pelanggan yang memiliki brand loyalty tinggi akan suatu produk atau jasa (Kurniawan, Mangunwihardjo & Perdhana, 2018).

Semakin ketatnya iklim persaingan, setiap perusahaan akan berusaha untuk mencari posisi untuk bertahan dengan menggunakan keunggulan daya saing. Porter (1985) mendefinisikan dua tipe keunggulan daya saing perusahaan yang dapat dilakukan diatas pesaing yaitu lower cost dan differentiation. Dua jenis keunggulan daya saing ini dapat membawa perusahaan untuk unggul dalam pasar.

Dalam usaha untuk memperoleh keunggulan bersaing menurut Kotler (2001:295) yaitu dengan membangun hubungan pelanggan yang didasarkan pada:

1. Nilai pelanggan.

Nilai bagi pelanggan merupakan perbedaan antara nilai total bagi pelanggan dan biaya total pelanggan terhadap penawaran pemasaran (laba bagi pelanggan)



## 2. Kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan adalah sejauh mana kinerja yang diberikan oleh sebuah produk sepadan dengan harapan pembeli. Jika kinerja produk kurang dari yang diharapkan, maka pembelinya tidak puas. Kepuasan pelanggan terhadap pembelian tergantung pada kinerja nyata sebuah produk, relatif terhadap harapan pembeli.

## E. Strategi Bersaing

Strategi bersaing adalah bagaimana posisi relatif dalam industrinya. Ini posisi menentukan apakah kemampuan perusahaan berada diatas atau dibawah rata-rata industri. Ada dua tipe dasar keunggulan bersaing yang dapat dimiliki suatu perusahaan yaitu biaya rendah atau diferensiasi. Kedua tipe keunggulan bersaing dikombinasikan dengan ruang lingkup kegiatan perusahaan yang dilakukan untuk mencapainya akan menghasilkan tiga pilihan strategi generik untuk mencapai kinerja diatas rata-rata dalam suatu industri yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Strategi keunggulan biaya dan strategi diferensiasi mencari keunggulan bersaing dalam beragam segmen industri yang luas, sedangkan strategi fokus mengejar keunggulan biaya atau diferensiasi dalam segmen yang sempit (Kurniawan et al., 2018).

Porter (2007) menjelaskan strategi bersaing (*Porter's Five Forces*) dengan mengenalkan 3 jenis strategi generik yaitu:

### 1. Strategi Biaya Rendah (*cost leadership*)

Strategi biaya rendah menekankan pada upaya memproduksi produk standar dengan biaya per unit yang sangat rendah. Strategi Biaya Rendah (*cost leadership*) menekankan pada upaya memproduksi produk standar (sama dalam segala aspek) dengan biaya per unit yang sangat rendah. Produk ini (barang maupun jasa) biasanya ditujukan kepada konsumen yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran harga (*price sensitive*) atau menggunakan harga sebagai faktor penentu keputusan. Dari sisi perilaku pelanggan, strategi jenis

ini amat sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang termasuk dalam kategori perilaku low-involvement, ketika konsumen tidak (terlalu) peduli terhadap perbedaan merek, (relatif) tidak membutuhkan perbedaan produk, atau jika terdapat sejumlah besar konsumen memiliki kekuatan tawar-menawar yang signifikan.

Terutama dalam pasar komoditi, strategi ini tidak hanya membuat perusahaan mampu bertahan terhadap persaingan harga yang terjadi tetapi juga dapat menjadi pemimpin pasar (*market leader*) dalam menentukan harga dan memastikan tingkat keuntungan pasar yang tinggi (di atas rata-rata) dan stabil melalui cara-cara yang agresif dalam efisiensi dan keefektifan biaya. Sumber dari keefektifan biaya (*cost effectiveness*) ini bervariasi. Termasuk di dalamnya adalah pemanfaatan skala ekonomi (*economies of scale*), investasi dalam teknologi yang terbaik, sharing biaya dan pengetahuan dalam internal organisasi, dampak kurva pembelajaran dan pengalaman (*learning and experience curve*), optimasi kapasitas utilitas, dan akses yang baik terhadap bahan baku atau saluran distribusi.

Untuk dapat menjalankan strategi biaya rendah, sebuah perusahaan harus mampu memenuhi persyaratan di dua bidang, yaitu: sumber daya (*resources*) dan organisasi. Strategi ini hanya mungkin dijalankan jika dimiliki beberapa keunggulan di bidang sumber daya perusahaan, yaitu: produk, kreativitas dan bakat SDM, pengawasan yang ketat, riset pasar, distribusi yang kuat, ketrampilan kerja, serta biaya distribusi dan promosi rendah. Sedangkan dari bidang organisasi, perusahaan harus kuat dan mampu untuk melakukan: koordinasi antar fungsi manajemen yang terkait, merekrut tenaga yang berkemampuan tinggi, insentif berdasarkan target (alokasi insentif berbasis hasil).

## 2. Strategi Pembedaan Produk (*differentiation*)

Strategi pembedaan produk mendorong perusahaan untuk menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya. Strategi jenis ini biasa ditujukan kepada para konsumen potensial yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya (*price insensitive*).

Keunikan produk (barang atau jasa) yang dikedepankan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya. Cara pembedaan produk bervariasi dari pasar ke pasar, tetapi berkaitan dengan sifat dan atribut fisik suatu produk atau pengalaman kepuasan (secara nyata maupun psikologis) yang didapat oleh konsumen dari produk tersebut. Berbagai kemudahan pemeliharaan, features tambahan, fleksibilitas, kenyamanan dan berbagai hal lainnya yang sulit ditiru lawan merupakan sedikit contoh dari diferensiasi. Strategi jenis ini biasa ditujukan kepada para konsumen potensial yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya.

Perlu diperhatikan bahwa terdapat berbagai tingkatan diferensiasi. Diferensiasi tidak memberikan jaminan terhadap keunggulan kompetitif, terutama jika produk-produk standar yang beredar telah (relatif) memenuhi kebutuhan konsumen atau jika kompetitor/pesaing dapat melakukan peniruan dengan cepat. Contoh penggunaan strategi ini secara tepat adalah pada produk barang yang bersifat tahan lama (*durable*) dan sulit ditiru oleh pesaing.

Resiko lainnya dari strategi ini adalah jika perbedaan atau keunikan yang ditawarkan produk tersebut ternyata tidak dihargai (dianggap biasa) oleh konsumen. Jika hal ini terjadi, maka pesaing yang menawarkan produk standar dengan strategi biaya rendah akan sangat mudah merebut pasar. Oleh karenanya, dalam strategi jenis ini, kekuatan departemen Penelitian dan Pengembangan sangatlah berperan.

### 3. Strategi Fokus

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing pada segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya pembelian relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Strategi ini biasa digunakan oleh pemasok “*niche market*” (segmen khusus/ khas dalam pasar tertentu).

Dalam pelaksanaannya terutama pada perusahaan skala menengah dan besar, strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya: strategi biaya rendah atau strategi pembedaan karakteristik produk.

Syarat bagi penerapan strategi ini adalah adanya besaran pasar yang cukup (market size), terdapat potensi pertumbuhan yang baik, dan tidak terlalu diperhatikan oleh pesaing dalam rangka mencapai keberhasilannya. Strategi ini akan menjadi lebih efektif jika konsumen membutuhkan suatu kekhasan tertentu yang tidak diminati oleh perusahaan pesaing. Biasanya perusahaan yang bergerak dengan strategi ini lebih berkonsentrasi pada suatu kelompok pasar tertentu, wilayah geografis tertentu, atau produk barang atau jasa tertentu dengan kemampuan memenuhi kebutuhan konsumen secara baik.

Menurut Michael Porter, hal-hal yang harus dikuasai atau dimiliki oleh setiap perusahaan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif adalah:

1. Teknologi
2. Tingkat entrepreneurship yang tinggi
3. Tingkat efisiensi/produktivitas yang tinggi dalam proses produksi
4. Kualitas serta mutu yang baik dari barang yang dihasilkan
5. Promosi yang meluas dan agresif
6. Pelayanan teknis maupun nonteknisal yang baik (service after sale)

7. Tenaga kerja dengan tingkat keterampilan/pendidikan, etos kerja, kreativitas, serta motivasi yang tinggi
8. Skala ekonomis
9. Inovasi
10. Diferensiasi produk
11. Modal dan sarana serta prasarana lainnya yang cukup
12. Jaringan distribusi di dalam dan terutama di luar negeri yang baik dan well-organized/managed
13. Proses produksi yang dilakukan dengan sistem just-in-time (JIT).

Menurut Porter, suatu perusahaan memperoleh keunggulan daya saing jika kompetitif. Daya saing suatu negara ditentukan oleh kemampuan industri dalam melakukan inovasi. Selanjutnya Porter mengajukan *Diamond Model* (DM) yang terdiri dari empat determinan *National Competitive Advantage* (NCA) yaitu:

1. Faktor *conditions* mengacu pada input yang digunakan sebagai faktor produksi, seperti tenaga kerja, sumber daya alam, modal dan infrastruktur.
2. *Demand conditions* mengacu pada tersedianya pasar domestik yang ditandai dengan kemampuan untuk menjual produk superior. Hal ini didorong oleh adanya permintaan barang dan jasa berkualitas serta adanya kedekatan hubungan antara perusahaan dan pelanggan.
3. *Related and Supporting Industries* mengacu pada adanya hubungan positif antara industri pendukung dan perusahaan.
4. *Firm strategy, Structure and Rivalry* mengacu pada strategi dan struktur yang ada pada sebagian besar perusahaan dan intensitas persaingan pada industri tertentu (Elias, 2018).

Selanjutnya *Porter's Five Forces* adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi dalam berbagai

industri (David, 2011). Menurut Porter, sifat daya saing dalam suatu industri dapat dilihat sebagai gabungan dari lima kekuatan yaitu:

#### 1. Persaingan Antar Perusahaan

Menurut David (2011) jika persaingan di antara perusahaan meningkat maka keuntungan industri tersebut akan menurun. Ketika perusahaan pesaing merasakan kelemahan dari perusahaan lain, biasanya mereka akan mengintensifkan upaya pemasaran dan produksi mereka untuk memanfaatkan peluang tersebut.

Persaingan antar perusahaan sejenis biasanya merupakan terbesar dalam lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat berhasil jika mereka memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Perubahan strategi oleh satu perusahaan bisa jadi ditanggapi dengan langkah balasan seperti menurunkan harga, meningkatkan kualitas, menambah fitur, menyediakan jasa, memperpanjang garansi, dan meningkatkan iklan.

Persaingan di kalangan anggota industri cenderung meningkat terjadi karena ketika jumlah pesaing bertambah, ketika pesaing lebih setara dalam hal ukuran dan kapabilitas, ketika permintaan akan produk industri itu menurun, dan ketika potongan harga menjadi lazim. Mereka berebut posisi dengan menggunakan taktik seperti, persaingan harga, introduksi produk, dan perang iklan. Intensitas persaingan akan tinggi apabila:

- a. Jumlah pesaing yang seimbang. Banyaknya pemain dengan kekuatan masing-masing tentu saja akan meningkatkan intensitas persaingan dalam kompetisi.
- b. Pertumbuhan industri yang lambat, akan mengubah persaingan menjadi ajang perebutan pangsa pasar untuk perusahaan-perusahaan yang ingin melakukan ekspansi.
- c. Pesaing yang beragam. Pesaing mempunyai strategi beragam, asal-usul, karakteristik serta tujuan dan strategi bersaing yang berlainan.

- d. Kurangnya diferensiasi produk. Ketika suatu produk atau jasa dipandang sebagai komoditas, maka pilihan oleh pembeli banyak didasarkan atas harga dan pelayanan yang tajam dapat terjadi.

Biaya tetap yang tinggi menciptakan tekanan yang berat terhadap semua perusahaan untuk mengisi semua kapasitas yang sering kali menyebabkan penurunan harga yang cepat pada saat terjadi kapasitas berlebih.

## 2. Ancaman Masuknya Pesaing Baru

Intensitas industri akan meningkat begitu perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke industri tersebut. Adanya pendatang baru dalam suatu industri akan membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar (market share), dan seringkali sumberdaya yang cukup besar. Hal ini mengakibatkan harga dapat turun atau biaya membengkak yang akhirnya mengurangi kemampuan. Perusahaan yang melakukan diversifikasi melalui akuisisi kedalam industri dari pasar lain seringkali memanfaatkan sumber daya mereka untuk dapat berkembang.

Besar ancaman masuknya pendatang baru tergantung pada hambatan masuk yang ada dan reaksi dari peserta persaingan yang ada menurut perkiraan calon pendatang baru. Jika hambatan masuk tinggi dan calon pendatang baru memperkirakan akan menghadapi perlawanan keras dari peserta persaingan yang sudah ada, pendatang baru ini jelas tidak merupakan ancaman yang serius. Ada enam sumber utama hambatan masuk yaitu:

- a. Loyalitas pelanggan

Pelanggan yang memiliki loyalitas terhadap produk akan terus menggunakan produk dari industri. Sehingga apabila pelanggan loyal untuk menggunakan produk tertentu maka akan menciptakan penghalang untuk masuknya pendatang baru.

- b. Diferensiasi Produk  
Diferensiasi produk artinya perusahaan mempunyai identitas merek dan kesetiaan pelanggan yang disebabkan oleh iklan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk, atau karena sekedar perusahaan pertama yang memasuki industri. Diferensiasi menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri dengan membuat pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mendapatkan pelanggan yang ada.
- c. Biaya Investasi  
Kebutuhan investasi yang besar menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri, terutama jika modal tersebut diperlukan untuk biaya periklanan, kegiatan penelitian dan pengembangan.
- d. Biaya Beralih Pemasok (*Switching Cost*)  
Besarnya biaya yang harus dikeluarkan pendatang baru untuk beralih dari suatu pemasok ke pemasok yang lain akan menciptakan penghalang untuk masuk.
- e. Akses ke saluran distribusi  
Mendapatkan jalur distribusi pelanggan dan jalur pemasok yang tepat adalah tantangan bagi setiap pendatang baru. Terutama apabila pesaing telah terikat dengan jalur distribusi yang ada, sehingga terkadang pendatang baru harus menciptakan jalur distribusi yang benar-benar baru.
- f. Kebijakan pemerintah  
Kebijakan-kebijakan pemerintah bisa merupakan salah satu hambatan untuk masuk. Misalnya peraturan-peraturan seperti persyaratan perizinan, besarnya BHP yang harus dibayarkan dalam penyelenggaraan jaringan dan lain-lain.

Terlepas dari banyaknya hambatan bagi masuknya perusahaan baru tersebut, perusahaan baru kadang masuk ke industri dengan produk berkualitas lebih tinggi, harga lebih rendah, dan sumber daya



pemasaran yang substansial. Oleh karenanya, tugas penyusun strategi adalah mengidentifikasi perusahaan-perusahaan baru yang berpotensi masuk ke pasar, memonitor strategi perusahaan saingan baru, menyerang balik jikadiperlukan, dan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada. Ketika ancaman perusahaan baru yang masuk ke pasar kuat, perusahaan yang telah ada umumnya memperkuat posisi mereka dan mengambil tindakan untuk menghambat perusahaan baru tersebut, seperti dengan menurunkan harga, memperpanjang garansi, menambah fitur, atau menawarkan paket-paket pendanaan.

### 3. Ancaman dari Produk Pengganti

Dalam banyak industri, perusahaan berada dalam persaingan yang dekat dengan produsen produk pengganti (David, 2011). Tekanan kompetitif yang timbul dari produk pengganti dapat terjadi karena harga produk pengganti relatif lebih rendah.

Dengan menetapkan batas harga tertinggi (ceiling price), produk atau jasa substitusi membatasi potensi suatu industri. Jika industri tidak mampu meningkatkan kualitas produk atau mendiferensiasikannya, laba dan pertumbuhan industri dapat terancam. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri.

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga maksimum yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Semakin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, semakin ketat pembatasan laba industri. Produk pengganti yang perlu mendapat perhatian besar adalah produk-produk yang (1) memiliki tren membaiknya kinerja harga dibandingkan dengan produk industri tersebut (2) diproduksi oleh industri yang memperoleh laba tinggi. Produk pengganti seringkali

timbul dengan cepat ketika suatu perkembangan meningkatkan persaingan di industri mereka dan menyebabkan penurunan harga atau perbaikan kinerja.

Adanya produk atau jasa pengganti akan membatasi jumlah laba potensial yang akan didapat dari suatu industri. Diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Produk pengganti mudah didapatkan. Apabila produk pengganti mudah didapatkan dipasaran maka akan meningkatkan ancaman untuk masuknya produk atau jasa pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk yang mempunyai kecenderungan memiliki harga atau kualitas yang lebih baik daripada produk industri atau dihasilkan oleh industri berlaba tinggi.
- b. Makin menarik harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba dari suatu industri.

#### 4. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Intensitas persaingan dalam industri dikarenakan daya tawar menawar pemasok akan tinggi ketika banyaknya jumlah pemasok, ketika hanya ada beberapa bahan baku pengganti yang baik, atau ketika *switching cost* bahan baku sangat mahal (David, 2011).

Daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri, khususnya ketika terdapat sejumlah besar pemasok, atau ketika hanya terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus, atau ketika biaya peralihan ke bahan mentah lain sangat tinggi. Akan menguntungkan kepentingan baik pemasok maupun produsen untuk saling membantu dengan harga yang masuk akal, kualitas yang baik, pengembang layanan baru, pengiriman yang tepat waktu, dan biaya persediaan yang lebih rendah, sehingga meningkatkan profitabilitas jangka panjang dari semua pihak yang berkepentingan.

Kemudian pemasok dapat pula memanfaatkan kekuatan tawar menawarnya atas para anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang atau jasa yang dijualnya. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan kemampuan industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan biaya dengan menaikkan harganya sendiri. Kondisi yang membuat pemasok kuat cenderung serupa dengan kondisi yang membuat pembeli kuat. Kelompok pemasok dikatakan kuat jika terdapat hal-hal berikut:

- a. Pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terpusat pada industri dimana mereka menjual. Pemasok yang menjual pada pembeli yang terfragmentasi biasanya akan dapat mempengaruhi harga, kualitas, serta syarat-syarat penjualan.
- b. Tidak terdapat produk pengganti lain yang dijual pada suatu industri.
- c. Industri bukan satu-satunya tempat pemasok menjual produknya. Apabila suatu industri bukan merupakan pelanggan utama dari suatu pemasok maka kecenderungan pemasok dapat memaksakan kekuatannya pada industri tersebut.
- d. Produk pemasok sangat penting demi keberhasilan proses pembuatan atau kualitas dari produk yang dihasilkan pembeli.
- e. Switching cost yang dibutuhkan untuk beralih ke produk pemasok tidak besar.
- f. Kelompok pemasok melakukan integrasi maju pada suatu industri.

Perusahaan mungkin saja menjalankan integrasi mundur untuk memperoleh kontrol atau kepemilikan dari pemasok. Strategi ini sangat efektif manakala pemasok tidak dapat dipercaya, terlalu mahal, atau tidak sanggup memenuhi kebutuhan perusahaan secara konsisten. Pada umumnya, perusahaan dapat menegosiasikan syarat-syarat yang lebih menguntungkan dengan pemasok ketika

integrasi mundur merupakan sebuah strategi yang lazim digunakan di kalangan perusahaan yang saling bersaing dalam suatu industri.

Di semakin banyak industri, penjual menjalin kemitraan strategis dengan pemasok terpilih dalam upaya untuk:

- a. Mengurangi biaya persediaan dan logistik (misalnya, melalui pengiriman tepat waktu).
- b. Mempercepat ketersediaan komponen generasi selanjutnya.
- c. meningkatkan kualitas onderdil dan komponen yang dipasok serta mengurangi tingkat kecacatannya.
- d. Menekan pengeluaran baik bagi diri mereka sendiri maupun pemasok mereka.

#### 5. Kekuatan Tawar Menawar Konsumen

Daya tawar pelanggan merupakan kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan ketika kelompok pembeli terpusat atau membeli dengan volume yang besar, ketika produk yang dibeli tidak terdiferensiasi, ketika *switching cost* yang dikeluarkan pelanggan kecil, ketika pelanggan menjadi sangat penting bagi pembeli, dan ketika pelanggan mengetahui informasi yang lengkap mengenai produk, harga, dan biaya (David, 2011).

Pembeli bersaing dengan industri dengan memaksa harga turun, tawar-menawar terhadap mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing. Kekuatan dari tiap-tiap kelompok pembeli yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relatif pembeliannya dari industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut.

Pembeli atau pelanggan dapat juga bersaing dalam industri dengan cara menekan harga, menuntut kualitas yang lebih baik/tinggi atau layanan yang lebih memuaskan serta dapat berperan sebagai pesaing satu sama lain, yang mana semua ini dapat

menurunkan laba industri. Pembeli membeli daya tawar yang kuat apabila memenuhi beberapa hal sebagai berikut:

- a. Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar. Jika sebagian besar hasil penjualan merupakan pembelian dari suatu pembeli tertentu. Hal ini akan mempertinggi posisi pembeli tersebut dalam industri.
- b. Produk yang dibeli merupakan bagian dari suatu biaya atau pembelian dengan jumlah yang cukup besar. Sehingga pembeli cenderung mencari harga yang lebih menguntungkan sehingga akan menggunakan dananya untuk melakukan pembelian secara selektif.
- c. Produk yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi. Sehingga pembeli yakin akan menemukan penjual alternatif yang memberikan penawaran lebih baik.
- d. Pembeli menghadapi *switching cost* yang kecil. Hal ini salah satunya dialami apabila *switching cost* ditanggung oleh penjual.
- e. Pembeli mempunyai informasi lengkap mengenai suatu produk. Seperti informasi tentang permintaan, harga pasar yang aktual, dan bahkan biaya yang dikeluarkan penjual sehingga posisi tawar menawar menjadi lebih kuat.

Daya saing adalah produktivitas yang didefinisikan sebagai output yang dihasilkan oleh tenaga kerja (Porter, 1990). Daya saing merupakan konsep yang merujuk pada kemampuan suatu perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan lainnya untuk menciptakan nilai. Daya saing dapat diciptakan maupun ditingkatkan dengan penerapan strategi bersaing yang tepat, salah satunya dengan pengelolaan sumber daya secara efektif dan efisien. Selain itu, penentuan strategi yang tepat harus disesuaikan dengan seluruh aktivitas dari fungsi perusahaan, sehingga akan menciptakan kinerja perusahaan sesuai dengan yang diharapkan bahkan lebih dan dapat menghasilkan nilai.

Menurut Pearce dan Robinson (2008) strategi merupakan rencana berskala besar, bertujuan ke masa depan untuk berinteraksi dengan kondisi persaingan demi mencapai tujuan perusahaan. Sedang menurut Mintzberg (1995), strategi adalah pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama sebuah organisasi, kebijakan dan urutan kegiatan menjadi suatu kesatuan. Sebuah strategi yang disusun dengan baik dapat membantu, menyusun dan mengalokasikan sumber daya organisasi kedalam sebuah kegiatan yang aktif dan khas yang didasarkan pada kompetensi internal dan kelemahan relatif perusahaan serta dapat mengantisipasi perubahan lingkungan.

Barney (2002) mendefinisikan strategi sebagai teori perusahaan tentang bagaimana bersaing dengan sukses. Secara umum, implementasi teori perusahaan tentang bagaimana cara bersaing akan memiliki tiga implikasi terhadap posisi kompetitif perusahaan, yaitu:

1. Bersaing dengan sangat sukses untuk memperoleh *competitive advantage* (keunggulan kompetitif), yaitu jika tindakan perusahaan dalam suatu industri atau pasar mampu memberi nilai tambah dan jika hanya ada beberapa (sedikit) perusahaan yang mampu melakukan tindakan serupa.
2. Bersaing dengan sukses untuk memperoleh *competitive parity* (keunggulan paritas), yaitu jika tindakan perusahaan dalam suatu industri atau pasar mampu memberi nilai tambah dan cukup banyak perusahaan yang mampu melakukan tindakan serupa;
3. Bersaing dengan tidak sukses untuk memperoleh *competitive disadvantage*, yaitu jika tindakan perusahaan dalam suatu industri atau pasar gagal memberi nilai tambah ekonomis.

Dalam beberapa penelitian empiris ditemukan bahwa unit bisnis yang memiliki kinerja tertinggi adalah bisnis yang memadukan keunggulan strategi biaya dan diferensiasi, sedangkan unit bisnis

yang memiliki kinerja terendah menggunakan salah satu strategi umum yang ada, atau mereka yang dianggap “*stuck in the middle*” (Anggraeni et al.,2017)

Sumber daya strategis merupakan sekumpulan aset dan kapabilitas yang dijadikan kompetensi inti bagi perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif (Collis dan Montgomery, 2004). Menurut Barney (2001) kelangsungan atau keunggulan perusahaan tergantung pada sumber daya yang dimiliki, serta strategi apa yang dipilih untuk memberdayakan sumber daya tersebut, sehingga mampu merespon dengan baik peluang dan tantangan dari lingkungan bisnis yang dihadapi. Selain itu, Aaker (2001) menyampaikan bahwa keunggulan kompetitif dapat diperoleh dari sumber daya strategis yang diciptakan atau diakuisisi, dipelihara dan dikembangkan oleh perusahaan sebagai basis pemilihan strategi bersaing, sehingga nantinya dapat berperan sebagai “*strategic weapon*” untuk manuver kompetisi pasar yang dihadapinya. Menurut Lumpkin (2003), agar mampu memberikan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan, sumber daya harus memiliki keempat atribut ini:

1. Berharga (*valuable*): menetralkan ancaman dan mengeksploitasi peluang.
2. Langka (*rare*): tidak dimiliki oleh kebanyakan perusahaan lainnya.
3. Sulit ditiru (*in-imitable*): fisiknya unik, ketergantungan jalur (bagaimana pengakumulasiannya), ketidakjelasan sebab-akibat (sulit diuraikan seperti apa dan bagaimana dapat diciptakan kembali) serta kompleksitas sosial (kepercayaan, hubungan interpersonal, budaya, reputasi).
4. Sulit digantikan (*non substitutable*): tidak ada sumber daya maupun kapabilitas stratejik yang sama.

Menurut Kotler (2001:319) ada lima strategi pemasaran bersaing yang luas yang dapat digunakan oleh perusahaan, yaitu :

## 1. Strategi Bersaing Dasar

Michael porter (1980: 61-78) menyebutkan empat strategi kedudukan bersaing dasar, mencakup:

- a. Kepemimpinan biaya keseluruhan: perusahaan bekerja keras untuk mencapai biaya produksi dan distribusi terendah sehingga perusahaan itu dapat membuat harga lebih rendah daripada pesaing dan memenangkan pangsa pasar.
- b. Pembedaan (differensiasi): perusahaan berusaha berkonsentrasi untuk menciptakan lini produk dan program pemasaran yang sangat berbeda, sehingga perusahaan ini dapat menjadi pemimpin kelas dalam industry yang bersangkutan.
- c. Fokus: perusahaan berusaha berfokus pada upayanya dalam melayani beberapa segmen pasar secara lebih baik dan bukan memburu seluruh pasar.

## 2. Strategi Pemimpin Pasar

Strategi pemimpin pasar adalah strategi dimana perusahaan dalam suatu industri dengan pangsa pasar terbesar, perusahaan ini biasanya memimpin perusahaan lain dalam perubahan harga, pengenalan produk baru, cakupan penyaluran, dan pengeluaran promosi.

## 3. Strategi Penantang Pasar

Strategi penantang pasar adalah strategi dimana perusahaan peringkat kedua dalam suatu industri yang sedang berjuang keras untuk meningkatkan pangsa pasarnya.

## 4. Strategi Pengikut Pasar

Strategi pengikut pasar adalah strategi dimana perusahaan peringkat kedua dalam suatu industri yang ingin mempertahankan pangsa pasarnya tanpa mengganggu keseimbangan.



## 5. Strategi Perelung Pasar

Strategi perelung pasar adalah strategi perusahaan dalam suatu industri yang melayani segmen kecil yang dilupakan atau diabaikan perusahaan lain.

Dalam lingkungan persaingan yang semakin kompetitif dan adanya situasi pasar yang dinamis, maka setiap perusahaan tidak mungkin lagi untuk menghindari persaingan, tetapi yang harus dilakukan adalah menghadapi tingkat persaingan tersebut dengan cara yang sebaik-baiknya. Sebaik-baiknya disini diartikan sebagai upaya yang dilakukan secara optimal dan berkesinambungan untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik dan lebih baik lagi di masa yang akan datang (Muhardi 2007:53).

## F. *Resource Based View Theory*

*Resource Based View* (pandangan berbasis pada sumber daya perusahaan) adalah pandangan dari internal perusahaan berdasarkan teori yang dirancang untuk menjelaskan perbedaan dalam perilaku perusahaan dan kinerja (Barney ,1991). Pada teori ini, perusahaan dibutuhkan untuk memiliki sumber daya yang berbeda dan cara dimana perusahaan dapat melakukan akuisisi, pengembangan, memelihara dan menerapkan sumber daya untuk mengarah pada keunggulan kompetitif dan kinerja yang unggul dari waktu ke waktu (Teece et al, 1997).

*Resource Based View* menjelaskan bahwa sumber daya dan kemampuan perusahaan harus berharga, langka, sulit untuk ditiru dan perusahaan memiliki sumber daya komplementer untuk meningkatkan dan memaksimalkan kemampuan. Hal ini sangat berguna dalam mendorong keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. (Barney, 1991). Dalam perspektif penyediaan sumber daya, teori *Resource Based View* secara tradisional menyatakan bahwa perusahaan tidak boleh melakukan outsourcing pada fungsi bisnisnya

atau kegiatan yang memberikan kontribusi untuk membangun dan memelihara keunggulan kompetitif perusahaan. Perusahaan yang menjalin hubungan dengan perusahaan eksternal memiliki risiko dalam melakukan transfer pengetahuan dan sumber daya vital yang terlibat dalam kerjasama kemitraannya (Barney, 1991).

### **G. Kinerja Perusahaan**

Kinerja Perusahaan mencerminkan seberapa baik perusahaan dalam mencapai tujuan pasarnya maupun tujuan dari sisi finansial. Tujuan jangka pendek dari manajemen rantai pasok adalah meningkatkan produktivitas, mengurangi inventori dan siklus produksi, sedangkan tujuan jangka panjangnya adalah meningkatkan pangsa pasar dan profit untuk keseluruhan partner yang terlibat dalam rantai pasok organisasi (Li et al, 2006).

Barney (1991) dalam penelitiannya yang berjudul "Firm resources and sustained competitive advantage" berpendapat bahwa asset, kapabilitas, proses organisasi, atribut perusahaan yang dimiliki dan dikendalikan oleh perusahaan memiliki peran dalam peningkatan efektifitas dan efisiensi perusahaan dalam mencapai kinerja perusahaan yang superior. Dalam penelitian Rose et al (2010), performa perusahaan dapat digambarkan menjadi dua dimensi yaitu dimensi finansial dan non finansial, yang mana elemen utamanya digambarkan berdasarkan penjualan (sales-based) dan organisasi (organizational-based).

Kinerja Perusahaan merupakan tolak ukur yang penting bagi suatu perusahaan dan dapat mencerminkan suatu perusahaan telah mencapai keunggulan bersaing atau tidak. Pendekatan dalam pengukuran Kinerja Perusahaan digunakan indikator kinerja operasional dan kinerja ekonomi (Carvalho et al, 2012).

Kemampuan Perusahaan (Firm Capabilities) adalah suatu set kumpulan dari keterampilan dan akumulasi pengetahuan yang diproses dalam suatu organisasi. Kemampuan perusahaan memung-

kinkan perusahaan untuk mengoptimalkan proses koordinasi setiap kegiatan dan pemanfaatan aset. (Day et al, 1994). Kemampuan perusahaan berbeda dengan aset perusahaan. Kemampuan perusahaan tidak dapat dinilai menggunakan nilai moneter. Kemampuan perusahaan tertanam dalam setiap rutinitas kegiatan perusahaan dan tidak dapat dengan mudah ditiru atau diperdagangkan seperti sumber daya fisik aset. Dalam mengeksplorasi kinerja perusahaan dapat diungkapkan bahwa kemampuan dalam interpretasi pasar, relasi dan layanan merupakan kemampuan utama yang dapat mempengaruhi keunggulan kompetitif perusahaan (Ha-Brookshire et al, 2009). Kemampuan perusahaan mengacu pada kemampuan dalam melakukan serangkaian tugas yang terkoordinasi, memanfaatkan sumber daya organisasi dengan tujuan untuk mencapai suatu hasil tertentu (Helfat et al, 2003).

#### **H. Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan**

Keunggulan Bersaing Yang Berkelanjutan dapat dicapai dengan mengembangkan sesuatu yang ada dan menciptakan sesuatu yang baru secara terus menerus dan kemampuan dalam merespon kondisi perubahan pasar secara cepat. Kesempatan bagi perusahaan untuk mempertahankan keunggulan bersaing, akan ditentukan dua hal yaitu: kemampuan yang berkarakter atau unik dan kemampuan untuk memproduksi lagi (*reproducible*).

Perusahaan harus mampu mengkombinasikan dua kemampuan tersebut untuk menciptakan sesuatu untuk mendapatkan sinergy. Salah satu hal yang sangat menguntungkan yang agak sulit ditiru pesaing atau mungkin bisa ditiru tapi dengan upaya yang agak susah atau lama adalah keunikan. Kemampuan yang berkarakter akan menghasilkan hak paten, lisensi, dan juga merek yang handal.

Menurut Porter (2011), keunggulan bersaing adalah kelebihan yang dimiliki suatu perusahaan di atas perusahaan lainnya dikarenakan struktur pasar, input dan output pasar dimana perusahaan

tersebut beroperasi. Contoh, suatu perusahaan mungkin memiliki keunggulan bersaing dikarenakan adanya batasan terhadap perusahaan lain yang memasuki pasar yang sama. Hal ini terjadi karena kasus peraturan pemerintah yang membatasi jumlah perusahaan dalam suatu pasar. Kasus yang sama terjadi pada perbankan yang menimbulkan kasus monopoli (*pure monopoly*). Perusahaan itu sendiri mungkin mampu menciptakan rintangannya terhadap perusahaan yang ingin memasuki pasar. Termasuk didalamnya dengan adanya *patent* dan *trademark*.

Menciptakan daya saing yang berkelanjutan memanglah tidak mudah, namun ada beberapa langkah yang dapat ditempuh organisasi atau perusahaan untuk menciptakan daya saing berkelanjutan tersebut, yaitu:

### **1. Menciptakan Loyalitas Merek**

Para pelanggan yang loyal akan mempertahankan merek yang mereka sukai tanpa memperdulikan harga dari barang tersebut. Dengan demikian, betapa pentingnya membangun hubungan yang baik dengan para pelanggan dengan cara memberikan pelayanan yang prima terhadap mereka.

### **2. Mematenkan Produk**

Paten ini merupakan senjata ampuh dalam menghadapi persaingan karena perusahaan memiliki hak untuk membatasi produksi produknya yang dimiliki oleh perusahaan lain jika tidak mendapatkan *fee* atas hak eksklusif terhadap produk tersebut.

### **3. Selalu Melakukan Inovasi**

Para pelanggan selalu berharap mendapatkan hal yang terbaru dan terkini. Oleh karenanya, perusahaan harus selalu melakukan inovasi.

#### **4. Menggunakan Kontrak Jangka Panjang**

Jika perusahaan mampu membuat kontrak jangka panjang dengan pelanggan, maka kemungkinan pelanggan untuk beralih kepada pesaing lebih kecil.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Aziz, Etika Bisnis Perspektif Islam, Alfabeta, Bandung, 2013, hlm. 28
- Adi, M. Kwartono. (2007). Analisis Usaha Kecil Dan Menengah. Yogyakarta: Penerbit CV.Andi Offset.
- Adya Hermawati, S. R. (2018). Peran Penting Optimalisasi Kinerja SDM Terintegrasi Terhadap Competitive Sustainability Tourism Pada UMKM Sektor Pariwisata di Jawa Timur. 110-118.
- Ahmad Munif, T. N. (2018). Analisa Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Ekstrinsik, Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja SDM dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. 261-281.
- Aldag, R. & Resckhe, W. 1997. Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value to the Organization. Center for Organization Effectiveness.
- Alfi Hidayah, M. M. (2018). Implementasi Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kerja dan Reward Sistem Serta Pengaruhnya Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kinerja SDM Sebagai Variabel Intervening.
- Alotaibi (2001) "Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait." Avolio, B. J. dan Bass, B. M. 1996. *Multifactor Leadership Questionnaire, Manual and Sampler Set*. Third Edition, Mind Garden, Inc. And Emotional Intelligence in a South African Parastatal Organisation
- Astuti, Y. (2013). Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan di PT. PLN (Persero) Area Malang.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage. *Behavior International Journal of Service Industry Management* Vol. 17 No. 1, 2006 pp.23-50 Emerald Group Publishing Limited 0956-4233 DOI 10.1108/09564230610651561.

*Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, First Edition, SAGE Publications

Cascio Wayne F. 2006. *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York: Mc. Graw Hill Inc

Cohen, A. and. Gattiker. 2003. "Rewards and Organizational Commitment Across Structural Characteristics: a Meta-analysis," *Journal of Business and Psychology*, Vol. 9, No. 2. Cole,D.C. et al., 2005 *Quality of Work Life Indicators in Canadian Health care organization: atool forhealthy, health care workplace ? Occupational Medicine*, vol. 55, n.l,p.54-59

Cohen, A. 2003. *Multiple Commitment in the Workplace: An Integrative Approach*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Cummings & Worley. 2005. *Organizational Development & Change*. Mason: Mc Graw Hill.

*Competitors: With a New Introduction*, Free Press, New York, 1980, hal. 114

David, Fred R. 2005. *Manajemen Strategis: Konsep*. Jakarta: Salemba Empat. Moeleong, Lexi J. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung:PT. Ramaja.

David, Fred R. (2009). *Manajemen Strategis Konsep Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.

David, Fred R. (2011). *Strategic Management*. Jakarta: Salemba Empat.

- Davis, Keith dan Newstrom, J.W. 1994. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Davis, K. & Newstrom (1994). *Perilaku dalam Organisasi, Alih Bahasa: Agus Dharma Jilid Satu*. Jakarta: Erlangga.
- Dartu, 2007. *Kinerja Pelayanan Koperasi*. *Majalah Koperasi* Vol. XX, No. 69, h. 37 - 48.
- Depitra, P. S. & Soegoto, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Deeky Shoes Garage. *Majalah Ilmiah UNIKOM*, 16(2), 185-188. <https://doi.org/10.34010/miu.v16i2.1361>
- Drs. H. Malayu, S.P. Hasibuan. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Eastman, K.K. 1994. "In The Eyes of The Beholder: "An Attributional Approach to Ingratiation and Organizational citizenship Behavior." *Academy of Management Journal* Vol. 37, No.5, pp. 1379-1391.
- Efraty, D., dan Wolfe, D.M. 1988. "The Effect of Organizational Identification on Employee Affective and Performance Responses." *Journal of Business and Psychology*. Vol. 3.No. 1. pp. 105-112.
- Endro, S, Budiyanto, Suhermin, (2017). The Influence of Transformational Leadership and Personal Value Toward Profession Commitment and Its Impact on Performance <http://www.ijessnet.com/vol-4-no-4-april-2017/> Vo. 4, No.4 April 2017 FIA Universitas Brawijaya Tanggal 27 Juli 2013, Malang.
- Ellitan, L. 1998. Keterkaitan TQM dan QWL dalam Membangun Organisasi Berbasis Keterlibatan. *Usahawan*, 09: pp. 34-37.
- Fandy Tjiptono. 2006. *Manajemen Jasa*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Andi



- Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran*, Andi, Yogyakarta, 2010, hal. 13.
- Flippo E.B. 1996. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga
- Fuad, M., dkk., *Pengantar Bisnis*, Cetakan Keempat, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005.
- Frans, Gana (2003). *Inovasi Organisasi Sebagai Basis Daya Saing Bisnis*. Usahawan.
- Gitosudarmo, Indriyo, dan I Nyoman Sudita. 2010. *Perilaku Keorganisasian*, Cetakan Ketiga. Jogjakarta: BPF
- Graham, I.W. 1991. *An Essay on Organizational citizenship Behavior*. *Employee Responsibilities and Rights Journal*,
- Griffin, Ricky W. dan Ronald J. Ebert, *Bisnis*; Alih Bahasa, Benyamin Molan, Edisi Ketujuh, Indeks, Jakarta, 2005.
- Hadari Nawawi. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hardaningtyas, D. 2005. Thesis - *Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi Dan Sikap Pada Budaya Organisasi Terhadap Organizational citizenship Behavior (OCB) Pegawai PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III*. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Harsono, A. Y., Supratomo & Farid, M. (2015). Analisis Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasi Antara Atasan-Bawahan Dalam Membangun Budaya Organisasi di Lingkungan Sekretariat DPRD Kota Bengkulu. *KAREBA: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 4(3), 328-343. Retrieved from <http://journal.unhas.ac.id/index.php/kareba/article/view/630/450>

- Hasibuan, M. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Yogyakarta: Bumi Aksara.
- Hermawati, Adya & Nasharuddin Mas (2016), ISSN: 1754-243X., *International Journal of Law and Management*,. Hal 1-15., Mediation effect of Quality of Worklife, Job Involvement, and *Organizational citizenship Behavior* in Relationship Between Transglobal Leadership to Employee Performance (Case Study in The Most Outstanding Cooperatives in East Java Province)
- Hermawati, Adya & Puji Suci,R. (2017) Strategi Pengembangan Kinerja Koperasi Dengan Pendekatan *Analityc Hierarchical Process*, Call For Papper SANSETMAB 2017 “*Perkembangan Konsep dan Riset E-Business di Indonesia*” FEB - MM Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Hermawati, Adya & Puji Suci,R., 2015a. *The Relationship Between Empowerment To Quality Of Work Life, Trust, Satisf Ation, Commitment And Performance (Case Study In Sharia Bank In East Java Indonesia)*, *International Journal Applied of Business Economic and Research IJ A B E R*, Vol. 13, No. 5, (2015): 2865-2884
- Hermawati, Adya. 2011. Quality of Work Life, Kepercayaan Organisasional dan Kepuasan Kerja Memediasi Psychological empowerment terhadap Komitmen Orgnaisasi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Timur. Disertasi. Fakultas Ekonomi. Universtias Brawijaya. Malang
- Hermawati, Adya. 2013. Effect of Empowerment on Quality of Work Life, Organizational Trust and Organizational Commitment at Private higher Education Institution in East Java. *European Journal of Scientific Research*, Vol 115 No 2, 2013.

- Hermawati, Adya. 2014a. QWL and Organizational Trust Related to Job Satisfaction and Organizational Commitment at Private Higher Education Institution in Malang-Indonesia, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(2), March 2014.
- Hermawati, Adya. 2015b, ISSN: 0972-9380, *International journal of economic research*, No.12 Issue No. 1 2015. Hal 157-164. *The mediation effects of QWL and work involvement in the effect of KT to employees' performances (a study on islamic bank in east java)*
- Hermawati, Adya., Nasharuddin Mas (2016), *International journal of Business Manajement*, Vol.1 Issue No. 1 2016. Hal 1-8, *Trans global Leadership, Quality of Work Life, and Employee Performance in Cooperatives in East Java, Indonesia*
- Hermawati, A. & Mas, N. (2016). Strategi Bersaing: Melalui Capaian Kinerja Human Resources Berbasis Transglobal Leadership Dengan Optimalisasi *Organizational citizenship Behaviour* dan Quality of Work Life (Studi Koperasi Berprestasi di Jawa Timur). National Conference On Economic Education, ISBN:78-60, 5-8.
- Hermawati, A. & Mas, N. (2018). Implementasi Quality of Work Life Dan Keterlibatan Pekerjaan Berbasis Transglobal Leadership Sebagai Upaya Strategi Pencapaian Optimalisasi Kinerja Karyawan (Studi Koperasi Berprestasi Di Jawa Timur). *Jurnal Riset Ekonomi Dan Manajemen*, 17(2), 163-177. <https://doi.org/10.17970/jrem.17.170202.id>
- Hiriyappa, B. 2009. *Organizational Behavior*. New Delhi: New Age International.
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L., *Manajemen Strategis*, Andi, Yogyakarta, 2003.

- Hunt, J.G., dan Liesbscher, V.K.C.1973. "Leadership Preference, Leadership Behavior, and Employee Satisfaction. " *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 9. No. 1, pp. 59-77.
- Husnawati (2006) berjudul " Analisis Pengaruh Kualitas kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen dan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Variabel" Inc., California, USA.
- Izzati, S.S. 2011. "Bagaimana Koperasi Menghadapi Era Globalisasi." <http://wartawarga.gunadarma.ac.id/2011/11/bagaimana-koperasi-di-indonesia-menghadapi-era-globalisasi/> (Diakses 2 Januari 2012).
- Jajuk Herawati dan Sunarto, MSDM Strategik, AMUS Yogyakarta, 2004, hlm.24
- Jamaludin, A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt.Kaho Indahcitra Garment Jakarta. *Journal of Applied Business and Economics*, Vol. 3(3), 161-169. Retrieved from file:///C:/Users/ASUS/Downloads/1767-4500-1-SM.pdf
- Jewell, L.N. & Siegall, M. 1990. *Psikologi Industri/Organisasi Modern*, Terjemahan HadyanaPudjaatmaka & Meitasari, Edisi, Jakarta: Penerbit Arcan
- Kacmar, K. M., Carlson, D. S., dan Brymer, R. A. 1999. "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales. " *Educational and Psychological Measurement*. Vol. 59. No. 6, pp. 976-995.
- Kamardiman, S. 2015. "Strategi Koperasi dalam Meningkatkan Usaha, No 45. 16, hal. 102 -125.

- Kanten, Selahattin & Omer Sadullah. (2012). An Empirical Research on Relationship Quality of Work-Life and Work Engagement. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 62, 360-366.
- Kanungo, R.N. 1982. *Work Alienation: An Integrative Approach*. New York: Praeger Publisher.
- Kusjainah, I. L. (2015). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Model Pengujian Dengan Variabel Moderasi. 17-29.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. (2001). *Prinsip-prinsip Pemasaran Jilid 1 Edisi Kedelapan*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Philip. (199). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Prenhallindo.
- Lee, L. and Carter, L. (1992), *Modelling and Forecasting U.S. Mortality*, 87:659- 671.
- Luthans, F . 1995. *Organizational Behavior*. Tokyo: Mc Graw-hill Kogakhusa. Ltd.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI.
- Madnasir, *Pengantar Bisnis dan Manajemen*, Fakultas Syari'ah IAIN Raden Intan Bandar Lampung, 2007, hlm. 92
- Mahmud dan Anomsari, *Analisis Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, dan Strategi Bisnis Dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi Pada Usaha Kecil Menengah di Kawasan Usaha Barito Semarang)*, Seminar Nasional Teknologi Informasi & Komunikasi Terapan 2011 (Semantik 2011), 2011, hal. 3.

- Muhammad, F., Hendroyono, B., Supriyono, B. & Wijaya, A. F. (2018). The Influence of the Intelligence of Transglobal Leadership on Good Governance-Based Forest Management. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 23(3), 131-139. <https://doi.org/10.20476/jbb.v23i3.9174>
- Muhammad dan Alimin, Etika Perlindungan Konsumen dalam Ekonomi Islam, BPFE, Yogyakarta, 2004, hlm. 56
- Muhardi. (2007). Strategi Operasi untuk Keunggulan Bersaing. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Murgianto, Siti Sulasmi, Suhermin, 2016, *The Effects Of Commitment, Competence, Work Satisfaction On Motivation, And Performance Of Employees At Integrated Service Office Of East Java*, International Journal of Advanced Research <http://www.journalijar.com/current-issue/?mn=02&yr=2016>, Volume 3, Issue -378-396, 2016
- Nadle & Lawler E. E., LLL. 1982. "*Strategies for Improving the Quality of Work Life*". *American Psychologist*, 37, pp.486-693.
- Nawang Dwi Sasongko, Y. Z. (2017). Pengaruh Faktor Internal dan Eksternal Terhadap Kinerja SDM Pada Pabrik Kontruksi Beton. 220-227.
- Nawawi, Hadari. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif. Cetakan Keempat. Penerbit Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nursasongko Ginanjar Sigit. 2012. Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Volume 5, No.2: Jakarta.
- Organ, D.W., Podsakof, M.P., MacKenzie, B.S. 2006. *Organizational citizenship Behavior*. USA: Sage Publications.

- Organ, Dennis W., Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, (2006), *Organizational citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, First Edition, SAGE Publications Inc., California, USA. *organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship*
- Padsakoff, P.M. Maekenzie, S.B. and Bommer, W.H. 1996. *Transformational leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviours*, Journal Management, 22 (2): 259 – 298
- Panji Anoraga, Manajemen Bisnis, Renika Cipta, Jakarta, 2004, hlm. 338-389
- Parvar, Mohammad Reza Faghih, Sayyed Mohsen, and Reza Ansari. 2013. Effect of Quality of Work Life on Organizational Commitment by SEM, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences (Online)* 3(10): 135-144.
- Parolini, J. L. (2004). Effective servant leadership: A model incorporating servant leadership and the competing values framework. Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable. Retrieved October 5, 2004, from
- Pearce II, John A. dan Robinson Richard B.Jr. (2008). Manajemen Strategis 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Pengertian Definisi Strategi Bisnis <http://prajuritbatin.blogspot.co.id/2013/10/.html> diakses pada 22 September 2016.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. B. Paine, D. G. Bachrach. 2000. *Organizational citizenship Behavior: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestion for the Future Research*. Journal of Management.

- Porter, L. W., Lawler, E.E. 1968. *Managerial Attitudes and Performance Homewood*, I L; Irwin. *psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship Behavior*", *International Journal of Hospitality Management* 31, PP.180 -190
- Porter, Michel E. (2001). *Competitive Advantage*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Porter, Michel E. (2001). *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggulan*. Jakarta Barat: Binarupa Aksara.
- Porter, Michel E. (1990). *Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Puji Suci, R (2015a), *Environment Effect on Business Performance Indutries Craft Bag and Suitcase in The Sidoarjo*, *Journal of Basic And Aplied Scientific Research (JBASR) ISSN: 2040-4304*, Vol. 5 No. 1 Januari 2015
- Puji Suci, R (2015) *The Role of Job Satisfaction in Mediates Leadership Style and Work Environment to the Employees Performance-PT Pos Indonesia (Persero) Malang*, *International Journal of Applied Business and Economic Research (IJABER)*, Vol. 13 No. 9 (2015): 7985-7102 ISSN: 0972-7302
- Puji Suci, R, (2013a) *Analysis Program Business Development Service (BDS) and Expantion of Network Performance Management Product Market for Small and Medium Enterprises (SME) in The Region Gerbang Kertausula*, *Eourope Scientific Journal*, Vol.9 No. 31 November 2013 ISSN: 1857-7431 (on line) ISSN: 1857-7881 (Print)



- Puji Suci, R, (2013b) Raw Material Supply Analysis Small Group Of Industrial Processing in the District Malang Cassanova, International Journal of Scientific Research (Indexed With International ISSN Directory, Paris, Vol. 2 Issue 3 March 2013, ISSN No. 3 2277-8179
- Puji Suci, R, (2013d) Analysis of Factors Super Leadership performance And Effect of Employee at Plantation Nusantara V, International Journal of Scientific Research (Indexed With International ISSN Directory, Paris), Vol. 2 Issue 5 May 2013, ISSN No. 3 2277-8179
- Puji Suci, R, (2015c), Effect of Leadership Style Motivation and Giving Incentive on the Performance of Employees PT. Kurnia Wijaya Noviolas Industries, Internationa l Education Studies, Vol. 8 no. 10 Oktober 2015, ISSN 1913-9020 (print), ISSN 1913-9039 (on line)
- Puji Suci, R, 2009, Peningkatan Kinerja Melalui Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Mana-jemen, dan Strategi Bisnis (Studi pada Industri Kecil menengah Bordir di Jawa Timur, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Universitas Kristen Petra Surabaya, Vol. II No. 1 2009 Terakreditasi oleh Dirjen Dikti No. 650/Dikti/Kep/2008
- Puji Suci, (2013c). Analysis strategy for small and medium business development policy gresik district in east Java, International Organization of scientific Research (IOSR) Journal of Business And Management, Vol. 8 Issue 1 january Pebruary 2013 ISSN No. 2278-487X
- Puji Suci,R (2015b), The Influence of Employee Training and Discription Work Againts Employee Performance PT. Merpati Nusantara Airlines (perser), Review of European Studies Caradian Center of Science And Education, Vol. 7 No. 11 September 2015, ISSN 1918-7173 (print) ISSN 1918-7181 (on line)

- Prihantoro, A. (2012). Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, Dan Komitmen. 78-98.
- Rakhma Oktavina, Model Manajemen Strategis Evaluasi Kinerja Usaha Mikro dan Kecil Makanan Ringan, *Jurnal Ekonomi Bisnis*, No. 2 Vol. 14, Agustus 2009, hal. 91.
- Porter, Michael E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and*
- Rahayu Puji Suci, Peningkatan Kinerja Melalui Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, dan Strategi Bisnis (Studi pada Industri Kecil Menengah Bordir di Jawa Timur), *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.11, No. 1, Maret 2009, hal. 48.
- Raharjo, S. T. & Nafsiah, D. (2013). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang). *Jurnal Studi Manajemen Dan Organisasi*, 3(2), 69-81. <https://doi.org/10.14710/JSMO.V3I2.4190>
- Richard, Daft L. 2003. *Organization Theory and Design*. USA: South Western College Publishing.
- Robbins, Stephen P. 2006, *Perilaku Organisasi*, edisi kesepuluh; alih bahasa Benyamin Molan, edisi bahasa
- Robbins, Stephen, P. 2001. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Robbins, Stephen P. 2008. *Organizational Behaviour (Perilaku Organisasi)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins SP. Dan Judge. 2002 *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat

- Rohaeni, H. (2016). Model Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Ecodomica*, IV(1), 32–47. Retrieved from <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/ecodomicam/article/view/294/pdf>
- Rosa, P., Benevides, D. E. A. & Sampe, F. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Pada Kinerja Karyawan Pada PT. Adinata di Makassar. *Jurnal Sistem Informasi Manajemen Dan Akuntansi Vol*, 12(2), 65–83.
- S. Pamudji. (1986). *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Jakarta: PT. Bumi Askara.
- Schemerhorn JR. 1996. *Management*. New York: John Willer & Sons Inc.
- Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, Refika Aditama, Bandung, 2014, hlm.16
- Siagian Sondang P, (1996), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian Sondang P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Siagian, Sondang P.(2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Shukui dan Xiaomin. 2001. The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior and Organizational: A met Analytical Explanation,
- Solimun, 2013. *Penguatan Metodologi Penelitian General Structural Component Analysis*
- Suci, R. P., Hermawati, A. & Isma, Y. El. (2017). Strategi Pengelolaan SDM Berbasis Transglobal Leadership Pada UMKM Malang Raya. *Seminar Nasional Hasil Penelitian Universitas Kanjuruhan Malang*, 577–588.

- Sugiyanto, D. S. (2018). Analisis Pengaruh Kompetensi, Sarana Pendukung Teknologi Informasi Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja SDM . 76-92
- Suhermin (2015), *Effect of Work Stress, Job Satisfaction, Empowerment of Psychology of Intention to Stay* International Journal of Management Sciences <http://www.rassweb.com> Vol. 5, No. 3, 2015, 206-212
- Suhermin, (2016) *The Effects Of Commitment, Competence, Work Satisfaction On Motivation, And Performance Of Employees At Integrated Service Office Of East Java*
- Sumarsono, S. 2009. *Ekonomi Sumber Daya Manusia Teori dan Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sunarto. (2004). *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: Penerbit AMUS.
- Sunarto, Hening Widi Oetomo, Suhermin, 2017, *Effect of the Education Quality, Administration Quality, Quality of Physical Campus on Innovation Campus and Student Satisfaction of Private Higher Education in the District Sidoarjo, Indonesia*. The International Journal of Business & Management (ISSN 2321-8916) <http://www.theijbm.com/wp-content/uploads/2017/02/4.-BM1701-027.pdf> Vol 5 Issue 1 January, 2017
- Supriyono, B., Wijaya, A. F. & Muhammad, F. (2015). Understanding the Role of Good Forest Governance in Relationship between Translgobal Leadership and Forest Productivity in Indonesia. *International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)*, 3(02), 23-31.
- Sutarno, *Serba-serbi Manajemen Bisnis*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2012, hlm. 1

- Sutarto. (2006). *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Suranta. (2012). *Dasar-Dasar Pembelajaran, Edisi 4*. Yogyakarta: BPFE.
- Suwarno Endro, Budiyanto, Suhermin, 2017, *The Influence of Transformational Leadership and Personal Value Toward Profession Commitment and Its Impact on Performance*, *International Journal of Education and Social Science* <http://www.ijessnet.com/vol-4-no-4-april-2017/> Vo. 4, No.4 April 2017
- Steers, R.M, Mowday, R.T. dan L.W. Porter. 1979. *The Measurment of Organizational Commitment*. *Journal of Vocational Behavior*.
- Tett, R.P. & Meyer, J.P. 1993. *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover intention: Path analysis based on Meta analysis Finding,* " *Personel Pshychology*, Sumer
- Tampubolon, Manahan P. (2007). *Perilaku Keorganisasian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Thahir R.K. 2001. *Analisis Peningkatan Motivasi Berprestasi Karyawan Melalui Penerapan Quality Of Work Life di PT. Indomilk Jakarta*. Skripsi pada Jurusan Teknologi Insdustri Pertanian Fakultas Teknologi Pertanian IPB Bogor.
- Thoha, Miftah. (2005). *Manajemen Kepegawaian Sipil Di Indonesia*. Jakarta: Kencana.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. 1990. *Cognitive elements of empowerment. An interpretive model of intrinsic task motivation*. *Academy of Management Review*, 15, 66-681.

- Tjiptono, Fandy. 2003. *Strategi Pemasaran*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Andi Offset.
- Triyono. (2016). Gaya Kepemimpinan yang Efektif Dalam Upaya Meningkatkan Produktifitas Anggota Polresta Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen Magister*, Vol 02(02), 195-207.
- Umam, Khaerul. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Wayne, Cascio F. 1992. *Managing Human Resource, Productivity Quality of Work Life, Profits*, 2nd ed, Mc-Graw Hill
- Werther, W.B and Davis, K. 1996. *Human Resources and Personal Management*. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill, Inc

## **Jurnal**

- Anggraeni, S. K., Maarif, M. S., Sukardi, Raharja, S. & Harjo. (2017). Strategi Peningkatan Daya Saing Usaha Kecil Menengah Berbasis Olahan Ikan di Indonesia: Suatu Tujuan. *Jurnal Industrial Services*, 3(1), 331-341.
- Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Elias, M. C. (2018). Analisis Strategi Bersaing Pada Perusahaan Biro Perjalanan di Malang. *Jurnal AGORA*, 6(2), 1-6.
- Farhas, R. J., Samsir & Restuti, S. (2016). Membangun Keunggulan Bersaing Melalui Inovasi, Manajemen Pengetahuan dan Orientasi Pasar (Studi Pada Usaha Mikro Produk Makanan Khas Riau di Kota Pekanbaru). *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 8(1), 164-179.

- Kurniawan, R., Mangunwihardjo, S. & Perdhana, M. S. (2018). Analisis Pengaruh Kemampuan Perusahaan, Daya Respon Rantai Pasok, dan Praktik Manajemen Rantai Pasok Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Bisnis Strategi*, 27(2), 150–166.
- S. Li, et, al. (2006). *The impact of supplychain management practices on competitiveadvantage and organizational performance*. ISSN 0305-0483.
- Nyantakaningtyas, J. S. & Daryanto, H. K. (2012). Daya Saing dan Strategi Pengembangan Minyak Sawit di Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Agribisnis*, 9(3), 194–201.
- Putra, G. S. A. & Maulana, N. (2018). Strategi Meningkatkan Daya Saing Industri Kreatif Indonesia: Studi Kasus Pengembangan Klaster Industri Alas Kaki Kecamatan Tamansari, Bogor. *Jurnal Ultima Management*, 10(2), 97–109.
- Rahayu, S. D., Rachawati, D. & Sutrisno. (2018). Penentuan Strategi Bersaing Berdasarkan Simulasi Sistem Dinamis. *Jurnal OPSI*, 11(1), 58–64.
- Rinandiyana, L. R., Kurniawati, A. & Kurniawan, D. (2016). Strategi Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing Melalui Pengembangan, Desain, dan Kualitas Produk (Kasus Pada Industri Pakaian Muslim di Kota Tasikmalaya). *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 2(2r), 105–113.
- Teece, D. J et al. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509–533.
- Wardhani, R. S. & Agustina, Y. (2010). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Daya Saing Pada Sentra Industri Makanan Khas Bangka di Kota Pangkalpinang. *Jurnal Akuntansi Universitas Jember*, 64–96.

## Internet

- <https://www.seputarpengetahuan.co.id/2018/01/pengertian-organizational-citizenship-Behavior-ocb-dimensi-motif-manfaat-faktor-yang-mempengaruhi.html>
- <https://www.kajianpustaka.com/2017/12/dimensi-motif-dan-manfaat-organizational-citizenship-Behavior.html>
- <http://mangihot.blogspot.com/2016/10/pengertian-organizational-citizenship.html#>
- <http://digilib.unila.ac.id/7700/15/BAB%20II.pdf>
- <http://masimamgun.blogspot.com/2011/02/organization-citizenship-Behavior.html>
- <http://docplayer.info/134018603-Bab-ii-tinjauan-pustaka-a-organizational-citizenship-Behavior-ocb-1-pengertian-organizational-citizenship-Behavior-ocb.html>
- [https://sinta.unud.ac.id/uploads/dokumen\\_dir/eea914e03d536573a967b07b8922359a.pdf](https://sinta.unud.ac.id/uploads/dokumen_dir/eea914e03d536573a967b07b8922359a.pdf)
- <http://repository.uin-suska.ac.id/6977/3/BAB%20II.pdf>
- <http://repository.uin-suska.ac.id/6978/3/BAB%20II.pdf>
- <https://dspace.uii.ac.id/bitstream/handle/123456789/11221/05.2%20bab%202.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- [https://abstrak.ta.uns.ac.id/wisuda/upload/G0112002\\_bab2.pdf](https://abstrak.ta.uns.ac.id/wisuda/upload/G0112002_bab2.pdf)
- <https://studylibid.com/doc/704005/-ocb--1.-pengertian-organizational-citizenship-Behavior-o...>
- Online. <http://e-journal.uajy.ac.id/1574/3/2EM16271.pdf>.  
Diakses pada senin 07 juli 2019



Online.<https://www.pelajaran.co.id/2017/02/pengertian-strategi-menurut-pendapat-para-ahli-terlengkap.html>.  
Diakses pada senin 07 juli 2019



**BUATBUKU.COM**

----- BUAT AJA DULU-----