

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Pustaka**

Pada bab tinjauan pustaka ini peneliti membahas tentang beberapa pendapat dan teori yang dikemukakan oleh para pakar yang berhubungan dengan pokok bahasan. Dimulai dari pengertian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kepuasan kerja karyawan, penjelasan tentang konsep teori *Balance Scorecard*, kompetensi karyawan, infrastruktur teknologi, iklim untuk bertindak. Selanjutnya dalam Penelitian ini peneliti juga melakukan pembahasan dengan melakukan pengkajian terhadap penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan.

##### **2.1.1. Pengertian Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

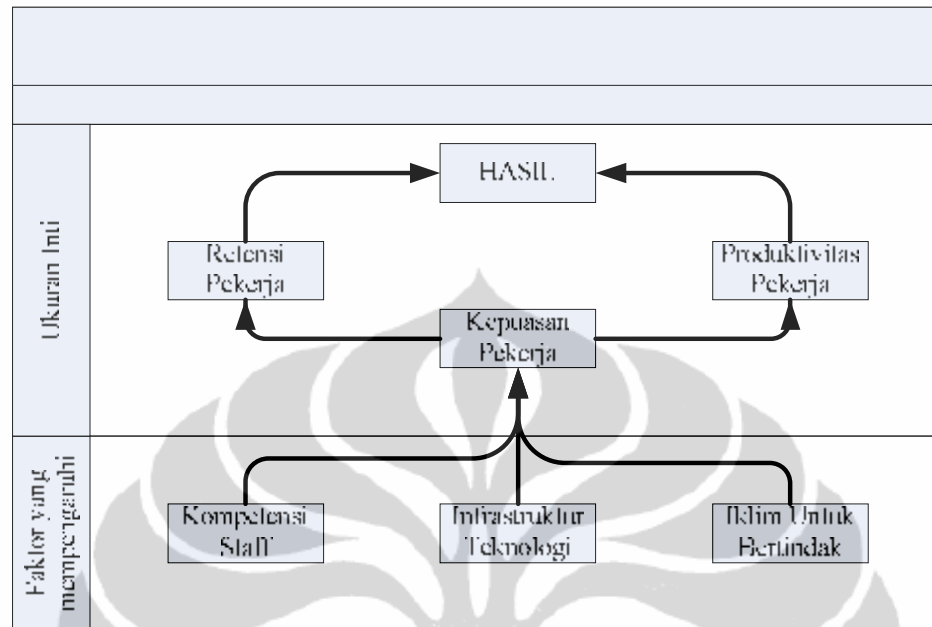
Kaplan dan Norton memberikan suatu pendekatan pengukuran kinerja dengan melakukan kombinasi antara berbagai perspektif yang ada yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, dan terakhir perspektif pembelajaran dan pertumbuhan suatu organisasi. Pendekatan *Balance Scorecard* ini membantu para manajer dalam memahami hubungan beberapa perspektif tersebut (Kaplan, 1992; p. 79).

Berkaitan dengan perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yang merupakan perspektif keempat dan terakhir pada konsep *Balance Scorecard*. Kaplan dan Norton selanjutnya menyampaikan bahwa tujuan dari perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius pada tiga perspektif lainnya dapat dicapai (Kaplan, 2000; p. 109).

*Balance Scorecard* juga memberikan ukuran umum dalam setiap perspektif yang ada. Dalam perspektif keuangan digunakan ukuran tingkat pengembalian investasi dan nilai tambah ekonomis, pada perspektif pelanggan digunakan ukuran umum mengenai kepuasan, loyalitas, pangsa pasar. Dalam perspektif proses internal digunakan ukuran mutu, waktu tanggap, biaya dan pengenalan produk baru, sedangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan ukuran umum kepuasan kerja dan ketersediaan sistem informasi (Kaplan, 2000; p. 38).

Kaplan dan Norton telah menemukan bahwa kebanyakan perusahaan menggunakan tujuan karyawan yang ditarik dari tiga pengukuran utama yang berlaku umum (kepuasan karyawan, retensi karyawan dan produktivitas karyawan) dan ditambah dengan faktor pendorong yang dapat disesuaikan dengan kondisi tertentu (kompetensi, infrastruktur teknologi, dan iklim untuk bertindak), dalam kelompok pengukuran ini kepuasan karyawan merupakan pendorong lainnya. Tujuan kepuasan karyawan menyatakan bahwa moral karyawan dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Karyawan yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu dan layanan pelanggan. Oleh karena itu perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi perlu memiliki pelanggan yang dilayani oleh karyawan yang terpuaskan oleh perusahaan (Kaplan, 2000; p. 111-112).

Ilustrasi yang diberikan Kaplan dan Norton untuk menunjukkan kerangka kerja ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan serta ukuran inti dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, sebagaimana Gambar 2.1. berikut:



Gambar 2.1.: Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sumber: Kaplan (2000)

Strategi perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan mendefinisikan aset tidak nyata (*intangible assets*) yang dibutuhkan untuk mendorong kegiatan organisasi dan hubungan pelanggan untuk dilakukan pada tingkat kinerja yang lebih tinggi. Adapun tiga kategori prinsip untuk perspektif ini (Kaplan, 2001; p. 93) yaitu:

- (1) Strategi Kompetensi antara lain strategi keahlian dan pengetahuan;
- (2) Strategi teknologi antara lain sistem informasi, *databases*, alat teknologi, dan jaringan teknologi yang dibutuhkan karyawan untuk menunjang strategi; dan
- (3) Iklim untuk bertindak antara lain: pergerakan budaya dibutuhkan untuk memotivasi, memberdayakan, dan menyatukan karyawan

### 2.1.2. Pengertian dan Teori Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan Kerja Karyawan didalamnya termasuk kepuasan kerja dan lingkungan kerja. Seseorang karyawan dapat terpuaskan dengan pekerjaannya, tetapi tidak secara keseluruhan puas dari beberapa alasan-alasan lain yang berhubungan dengan lingkungan kerja organisasi antara lain penilaian kinerja, pengakuan terhadap karyawan, atasan yang kurang baik, paket kompensasi yang kurang baik dan lain-lain.

Kepuasan kerja menurut Werther dan Davis, adalah perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan, menurut pandangan para karyawan terhadap pekerjaannya, pekerjaan itu sendiri berdampak pada kepuasan melalui desain pekerjaan, (Werther, 1989; p. 449) sedangkan pengertian kepuasan kerja menurut Armstrong, merujuk pada perilaku dan perasaan manusia atas pekerjaannya. Perilaku positif dan menyenangkan terhadap pekerjaan menunjukkan kepuasan kerja, sebaliknya perilaku negatif dan tidak menyenangkan terhadap pekerjaan menunjukkan ketidakpuasan kerja, dan moral seringkali didefinisikan sama seperti kepuasan kerja (Armstrong, 2006; p. 264).

Selanjutnya keterkaitan antara kepuasan kerja dan motivasi dijelaskan oleh Armstrong bahwa persyaratan dasar kepuasan kerja dapat termasuk upah yang lebih tinggi, sistem pembayaran yang adil, adanya kesempatan promosi, partisipasi, interaksi sosial, tugas yang beragam dan menarik, tingkat kewenangan, pengawasan, dan metode kerja. Namun demikian tingkat kepuasan yang didapat oleh individu tergantung pada besarnya kebutuhan dan pengharapan yang dimiliki individu itu sendiri dan lingkungan kerja (Armstrong, 2006; p. 263).

Armstrong membagi pendekatan teori motivasi diklasifikasikan menjadi 3 bagian:

- i. *Instrumentality Theory*, yang menyatakan bahwa penghargaan atau hukuman (*carrots or sticks*) memberikan suatu yang berarti dalam memastikan manusia berperilaku atau bertindak sejalan dengan yang

diharapkan. Penganut Instrumentalitas percaya bahwa jika kita melakukan sesuatu akan menuju sesuatu. Dalam bentuk yang kasar, teori instrumen menyatakan bahwa manusia bekerja hanya untuk uang. Teori ini berakar pada Taylorisme, yang dikenal dengan *the scientific management methods*, dimana F.W. Taylor (1911), menulis bahwa tidak mungkin bila, melalui perjalanan waktu yang panjang, mendapatkan karyawan yang bekerja lebih keras dari rata-rata karyawan diantara mereka, kecuali mereka yakin atas peningkatan upah mereka yang besar dan tetap (Armstrong, 2006; p. 254-255).

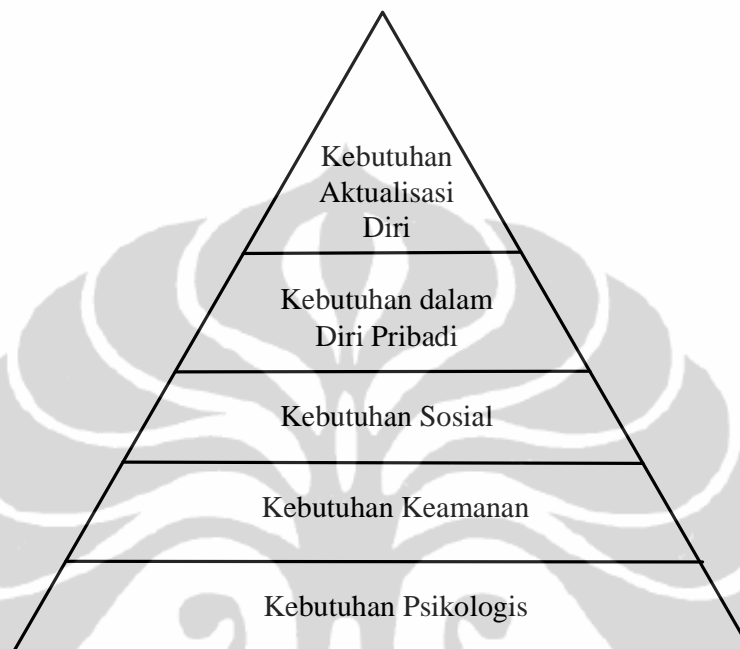
Dalam kesaksiannya pada *House of Representatives Committee* 1912, Taylor menyampaikan 4 prinsip tentang *Scientific Management*, antara lain pengumpulan pengetahuan untuk mendorong manajemen dilakukan secara efektif; pendekatan ilmiah atas seleksi dan pelatihan karyawan; kerjasama antara karyawan dan manajemen; serta perlu adanya pembagian pekerjaan yang adil dan setara antara manajemen dan karyawan (Kermally, 2004; p. 11). Pelajaran yang dapat diambil yakni permasalahan karyawan biasanya dikarenakan lemahnya organisasi dan manajemen. Seleksi, pelatihan dan kompensasi karyawan harus diatur secara pendekatan ilmiah, selanjutnya kepribadian dan keahlian karyawan memainkan peranan penting dalam peningkatan produktivitas, norma yang dibuat bersama mempengaruhi perilaku karyawan, serta pengembangan masing-masing karyawan pada kemampuan fisik dan manajemen harus berperan mendukung dan kerjasama (Kermally, 2004; p. 14).

Bagi Peter Drucker, karyawan bukanlah suatu biaya tetapi karyawan merupakan sumber nilai tambah, secara potensi merupakan sumber terbesar yang dimiliki suatu organisasi, selanjutnya mengakui bahwa uang bukan merupakan suatu motivator yang baik, namun demikian masih banyak perusahaan yang menganggap bahwa dengan uang semua beres, begitu pula dengan kepuasan kerja karyawan yang hanya diukur dari sisi nilai uang (Cohen, 2008; p. 215).

- ii. *Content Theory*, yang berfokus pada isi dari motivasi, yang menyatakan bahwa motivasi pada esensinya berkenaan dengan pengambilan tindakan untuk memuaskan kebutuhan dan mengidentifikasi kebutuhan utama yang mempengaruhi perilaku. Teori kebutuhan diilhami oleh Maslow (1954) dan *Two-factor Model* oleh Herzberg dkk (1957) menetapkan kebutuhan-kebutuhan yang mereka anggap pemuas (Armstrong, 2006; p. 254-255).

Maslow lebih lanjut menyampaikan beberapa kebutuhan dalam bentuk suatu piramida yang terdiri atas lima tingkatan sebagaimana diilustrasikan dalam Gambar 2.2 (Hindle, 2008.; p. 101), yaitu:

1. Kebutuhan psikologis: lapar, haus, seks dan tidur.
2. Kebutuhan keamanan: keamanan kerja, perlindungan dari kejahatan dan resiko. Pada tingkatan ini pemikiran individu kepada asuransi, peringatan bahaya kejahatan dan simpanan.
3. Kebutuhan sosial: suatu rasa kasih sayang keluarga dan persahabatan. Dipuaskan dengan antara lain pernikahan, telekomunikasi
4. Kebutuhan dalam diri pribadi, dibagi kedalam kebutuhan internal, seperti harga diri dan pencapaian diri, dan kebutuhan eksternal seperti status dan pengakuan.
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri, dijelaskan oleh Maslow: “seorang musisi harus membuat musik, seniman harus melukis, penyair harus menulis, jika ingin mendapat sesungguhnya kesenangan.



Gambar 2.2.: Piramida Maslow Kebutuhan Manusia

Sumber: Hindle (2008)

Lebih lanjut Peter berfikir hasil kerja Maslow yang dikenal dengan teori tingkat kebutuhan sangat penting, tidak hanya karena memasukkannya kompensasi pada dasar piramida, tetapi karena wawasannya bahwa kebutuhan ini bukanlah daya tarik yang tetap, tetapi lebih pada sesuatu kebutuhan yang telah dipuaskan, tetapi sekurangnya adalah masalah kepuasan. Teori Maslow tentang tingkat kebutuhan membantu untuk menjelaskan mengapa gaji yang tinggi, fasilitas yang baik, dan keamanan kerja bukan menjadi sesuatu yang penting dalam faktor motivasi, kecuali sebagai simbol dari faktor-faktor yang lain (Cohen, 2008; p. 227).

Teori dual faktor Frederick Herzberg membedakan antara faktor-faktor penyebab kepuasan (*motivators*) dan yang menyebabkan ketidakpuasan (*hygiene factors*) (Tabel 2.1). Faktor kesehatan adalah faktor pekerjaan

yang mencegah ketidakpuasan dan diharapkan diberikan secara cukup. Penyebab kepuasan lebih kepada faktor personal yang memberikan perasaan seseorang atas pencapaian, pengakuan, memperkaya, dan pertumbuhan. Ini dapat termasuk tanggung jawab pekerjaan, posisi, jabatan, kewenangan, dan kesempatan belajar. Dalam model tiga ruang lingkup, faktor kesehatan mewakili sesuatu dalam lingkup organisasi seperti gaji, tunjangan, keamanan kerja, kondisi kerja, kebijakan, dan keselamatan, dan juga lingkup tim seperti hubungan interpersonal dan pengawasan (Wong, 2007; p. 22).

Tabel 2.1 : Teori Dua Faktor Frederick Herzberg



Sumber: Wong (2007)

- iii. *Process Theory*, memfokuskan pada proses psikologis yang menyebabkan motivasi, yaitu pengharapan (Vroom, 1964), tujuan (Latham and Locke, 1979) dan persepsi keadilan (Adams, 1965) (Armstrong, 2006; p. 254).



Konsep pengharapan pada dasarnya terdiri atas teori *valency-instrumentality-expectancy* (VIE) yang diformulasikan oleh Vroom (1964). *Valency* dalam kedudukannya untuk nilai, *instrumentality* adalah kepercayaan bahwa jikalau kita melakukan sesuatu, hal tersebut akan menuju suatu yang lain, dan *expectancy* adalah kemungkinan aksi atau usaha yang dihasilkan (Armstrong, 2006; p. 259).

Teori tujuan adalah pengembangan oleh Latham dan Locke (1979) menyatakan bahwa motivasi dan kinerja menjadi lebih tinggi ketika individu menetapkan tujuan khusus, ketika tujuan tersebut sulit tetapi diterima, dan ketika adanya umpan balik atas kinerja. Partisipasi dalam penetapan tujuan adalah penting sebagai suatu arti menyepakati untuk menetapkan tujuan yang lebih tinggi. Tujuan yang sulit harus disetujui dan pencapaian mereka diperkuat oleh petunjuk dan arahan. Akhirnya, umpan balik adalah penting dalam memelihara motivasi, khususnya terhadap pencapaian suatu tujuan yang lebih tinggi (Armstrong, 2006; p. 261).

Teori keadilan menyampaikan bahwa seseorang akan lebih baik motivasinya jika diperlakukan secara adil. Teori keadilan dimulai dengan suatu pertukaran dimana seseorang memberikan sesuatu dan mendapatkan sesuatu sebaliknya. Apa yang seseorang berikan dapat dilihat sebagai masukan atau investasi dalam hubungannya, sebagaimana disampaikan dalam Tabel 2.2 dibawah ini, dengan masukan-masukan sebagaimana tersebut, mereka harus diakui keberadaannya sebagai individu dan harus dipertimbangkan hubungannya secara relevan. Mereka boleh atau boleh jadi tidak diakui atau dirasakan oleh pihak lain, sebagai contoh pengusaha, jika mereka tidak mengakui, maka suatu kemungkinan besar adanya ketidakadilan terjadi. (Miner, 2005; p. 135)

Tabel 2.2: Masukan dan Keluaran dari Transaksi Pekerjaan

Masukan	Keluaran
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pendidikan</li> <li>- Kecerdasan</li> <li>- Pengalaman</li> <li>- Pelatihan</li> <li>- Keahlian</li> <li>- Seniority</li> <li>- Usia</li> <li>- Kelamin</li> <li>- Latarbelakang budaya</li> <li>- Status Sosial</li> <li>- Usaha Kerja</li> <li>- Penampilan</li> <li>- Kesehatan</li> <li>- Kepemilikan alat</li> <li>- Karakter Pasangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaji</li> <li>- Upah Intrinsik</li> <li>- Pengawasan</li> <li>- Tunjangan Seniority</li> <li>- Tunjangan fasilitas</li> <li>- Status Pekerjaan</li> <li>- Simbol Status</li> <li>- Keuntungan Pekerjaan</li> <li>- Kondisi Kerja Buruk</li> <li>- Bosan</li> <li>- Ketidakpastian</li> <li>- Faktor ketidakpuasan teori Herzberg</li> </ul>

Sumber: Miner (2005)

Dalam buku manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan oleh Prof. Dr. Veithzal Rivai (Rivai, 2004; p. 460 – 461) menyatakan teori motivasi “*Theory X and Theory Y*” oleh Douglas McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia; negatif dengan tanda label X dan positif dengan tanda tabel Y. Setelah melakukan penyelidikan tentang perjanjian seorang manajer dan karyawan, McGregor merumuskan asumsi – asumsi dan perilaku dalam organisasi sebagai berikut :

1. Teori X (negatif) merumuskan asumsi seperti :

- Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas – malas dalam bekerja.
- Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan dikontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh – sungguh.
- Karyawan akan menghindari tanggung jawabnya dan mencari tujuan formal sebisa mungkin.
- Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas faktor lainnya yang berhubungan erat dengan pekerjaan dan akan menggambarannya dengan sedikit ambisi.

2. Sebaliknya teori Y (positif) memiliki asumsi – asumsi sebagai berikut :

- Karyawan dapat memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang wajar, lumrah, dan alamiah baik tempat bermain atau beristirahat, dalam artian berdiskusi atau sekedar teman bicara.
- Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen yang sangat objektif.
- Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif adalah tersebar secara meluas di berbagai kalangan tidak hanya melulu dari kalangan top manajemen atau dewan direksi

Teori McGregor ini lebih memihak kepada asumsi – asumsi Y atau sisi positif dari perilaku sumber daya manusia di dalam organisasi. Bukti yang paling dasar terhadap keberhasilan suatu motivasi adalah hasil yang diperoleh dari pelaksanaan suatu pekerjaan. Dari teori McGregor ini menyatakan bahwa motivasi yang timbul karena seorang atasan memberikan suatu pekerjaan dan karyawan tersebut dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Dalam model sumber daya manusia (Rivai, 2004; p. 471 – 472) menyatakan bahwa karyawan sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja. Mereka berpendapat bahwa, sebagian besar individu sudah mempunyai dorongan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, dan tidak selalu para karyawan memandang pekerjaan sebagai suatu hal yang tidak menyenangkan. Bahkan pada umumnya, para karyawan akan memperoleh kepuasan karena prestasi yang lebih tinggi. Jadi, para karyawan bisa memperoleh tanggung jawab yang lebih luas untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas – tugas mereka, karena mereka sudah punya dorongan untuk bekerja dengan baik dan kemungkinan besar bisa mencapai tujuan organisasi dengan cara mereka sendiri. Tugas manajer dalam model ini, bukanlah menyuap para karyawan dengan upah atau uang saja tetapi juga untuk mengembangkan rasa tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan organisasi dan anggotanya, di mana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuan masing – masing.

### **2.1.3. Pengertian Kompetensi**

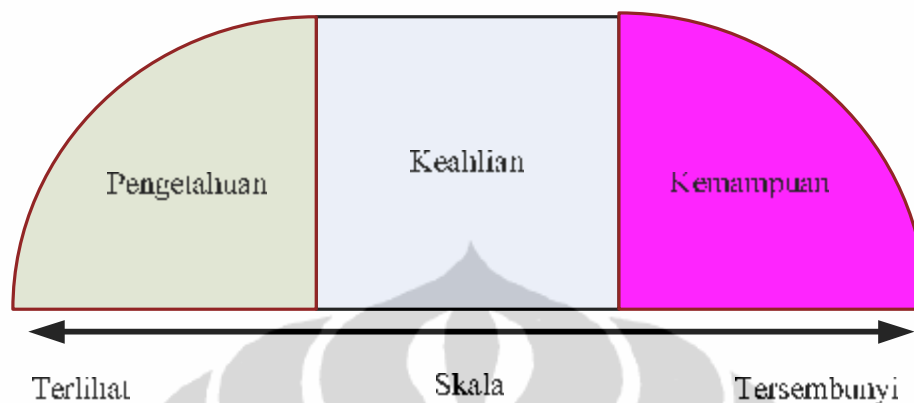
Kaplan dan Norton lebih lanjut menjelaskan tentang kompetensi strategis merupakan strategi keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan oleh tenaga kerja untuk mendukung strategi (Kaplan, 2001; p. 93). Pendapat lain mengenai konsepsi awal mengenai kompetensi berfokus pada 5 area yaitu Keahlian (menunjukkan pada keahlian), Pengetahuan (akumulasi pengetahuan), Konsep diri

pribadi (perilaku, nilai, penanganan diri), Sikap (tindakan umum yang seharusnya), dan Motivasi (latar belakang yang mendorong perilaku) (Milkovich, 2008; p. 159).

Robert White telah memberikan kontribusi pemahaman atas kompetensi manusia yang memberikan bukti tentang suatu motivasi kompetensi. Adanya keinginan untuk kompeten akibat adanya kebutuhan untuk melakukan sesuatu secara benar dan produktif, maka ketika manusia yang kompeten dan mereka menunjukkan kemampuan untuk mencocokkan diri mereka, maka mereka akan merasakan perasaan kemanjuran (*efficacy*) dan penghargaan diri, dan mereka merasa baik (*good*) tentang mereka sendiri. Mike Lefere memahami motivasi kompetensi adalah seseorang ingin dibiarkan untuk melakukan pekerjaan secara baik dan ingin orang lain mengetahui hasil dari yang dia lakukan tersebut (Hall, 1988; p. 36-39).

Pandangan lain memberikan tambahan bahwa kompetensi merupakan sekumpulan sikap yang dimiliki individu dan digunakan secara benar, konsisten untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Sikap-sikap ini adalah pengetahuan, keahlian, pandangan diri, motivasi sosial, sikap, pola pikir, cara pandang, kerangka berfikir, perasaan, dan tindakan (Dubois, 2004, Sub Chapter: Competencies),

Sebagai gambaran visualisasi mengenai konseptual Model Kompetensi (Gambar 2.3 dibawah ini) menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson, terdapat beberapa kompetensi yang dapat dilihat dan tersembunyi, sebagaimana tergambar dibawah ini. Kompetensi adalah karakter dasar yang dapat dihubungkan untuk mencapai kinerja oleh individu atau individu dari team. Pengelompokan kompetensi adalah termasuk pengetahuan, keahlian dan kemampuan (Mathis, 2006; p. 217).



Gambar 2.3:Konseptual Model Kompetensi Robert L. Mathis dan John H. Jackson

Sumber: Mathis (2006)

Menurut Roos (et. al.), hal ini merupakan sesuatu yang penting tentang pengetahuan dan keahlian. Pengetahuan berarti pengetahuan teknis atau akademis terhadap sesuatu yang berhubungan dengan pendidikan, sesuatu yang seharusnya dipikirkan. Keahlian adalah sebaliknya yakni suatu yang praktis. Namun demikian Mayo, berpandangan lain bahwa kompetensi adalah lebih kompleks dari ini (Mayo, 2001; p. 285).

Selanjutnya Mayo menjelaskan mengenai kapabilitas yang berarti segala yang dibawa oleh seseorang yang mendorong mereka untuk mencapai baik tujuan mereka dan organisasi, sesuatu masukan yang penting pada proses nilai tambah yang mensyaratkan analisa dan pengukuran yang serius. Kapabilitas adalah modal dasar utama seseorang - modal dasar insani yang mereka miliki. Hal inilah yang dapat mereka sewakan atau jual kepada pengusaha, atau kapitalisasi melalui wira usaha. Hal ini lebih dari kompetensi yang datang dari sikap dan perilaku pribadi (Mayo, 2001; p. 88).

Pergerakan kompetensi dalam bidang Sumber Daya Manusia telah dilakukan sejak awal tahun 1970-an, dimana David McClelland menyampaikan bahwa sikap, perilaku dan karakter lebih efektif daripada tes bakat dalam menentukan keberhasilan seseorang dalam pelaksanaan pekerjaan (Özçelik, 2006; p. 72). Peneliti lain yang memperhatikan kompetensi manajer mencatat bahwa suatu model efektifitas kinerja terjadi ketika faktor- faktor lingkungan organisasi, permintaan pekerjaan dan kompetensi individu berkolaborasi satu dengan lainnya (Özçelik, 2006; p. 72).

Menurut penelitian Ulrich (2005) kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh pada kinerja perusahaan: kompetensi strategis berdampak sebesar 43%; keterampilan komunikasi sebesar 23%; staffing, pelatihan, pengembangan sebesar 18%; pengetahuan bisnis sebesar 11% dan kompetensi teknologi Sumber Daya Manusia sebesar 5%. Strategi Sumber Daya Manusia harus mendukung pengimplementasian strategi korporat dan strategi fungsional lainnya serta perlu diterjemahkannya dalam aktivitas dan kebijakan-kebijakan Sumber Daya Manusia. Ketidaksesuaian antara strategi Sumber Daya Manusia dan strategi perusahaan mempengaruhi pencapaian sasaran perusahaan sebab itu perusahaan harus mengaplikasi strategi Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi yang mengacu pada kebutuhan saat ini dan saat mendatang. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis ini, pengetahuan dan kompetensi cepat *out-dated* oleh sebab itu Sumber Daya Manusia dituntut mampu belajar secara cepat dan tepat (Budiharjo, 2008; p. 3).

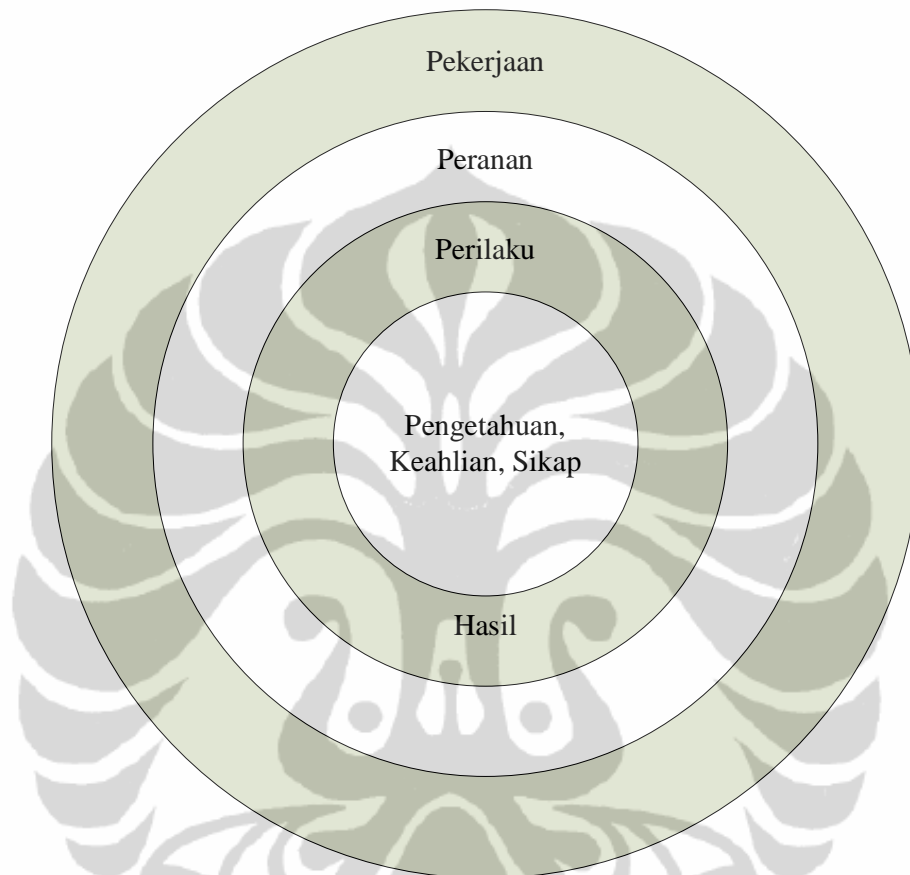
Fungsi sumber daya manusia sangat penting untuk mendukung tujuan bisnis perusahaan yang membutuhkan karyawan yang berkompeten (Torraco & Swanson, 1995). Keberhasilan dari implementasi jangka panjang atas kompetensi tergantung pada pembauran kompetensi dengan visi organisasi. Kompetensi mempengaruhi sistem yang secara aktif mendukung visi, strategi dan kunci kapabilitas perusahaan, sehingga individu-individu dapat memahami bagaimana perilaku mereka mendukung strategi tersebut, selanjutnya kompetensi menghasilkan perubahan yang sangat berarti dan perkembangan untuk kinerja

karyawan ketika mereka menerapkan dalam proses pengembangan sumber daya manusia (Özçelik, 2006; p. 72).

Carol dan McCrackin (1998) mengatakan bahwa kompetensi secara umum dibagi dalam tiga katagori. Pertama adalah katagori kompetensi inti, yang pertama kali disampaikan oleh Prahalad dan Hamel (1990). Kompetensi inti merupakan suatu dasar untuk arah strategi, yang merupakan sesuatu yang dimiliki perusahaan dalam hubungannya dengan para pesaing lainnya. Karyawan merupakan bagian penting organisasi dalam hal penciptaan nilai strategi dan kinerja organisasi, sehingga konsep tersebut mempengaruhi aktivitas manajemen sumber daya manusia. Kompetensi inti merupakan bagian dari perilaku yang penting untuk seluruh karyawan untuk dimiliki. Kedua adalah kompetensi manajerial, katagori ini melibatkan kompetensi dalam hubungannya untuk memimpin perusahaan dan manusia untuk mencapai tujuan organisasi yang terkait untuk mengelola, mengawasi dan mengembangkan manusia. Ketiga adalah kompetensi fungsional yang dibutuhkan untuk melaksanakan peran atau profesi khusus (Özçelik, 2006; p. 72).

Kompetensi didasarkan pada apa yang seseorang miliki, perilakunya dan dapat diamati. Jika seseorang kompeten, maka hasilnya akan efektif atau mungkin kinerja pekerjaan yang sangat baik. Sekumpulan kompetensi merujuk pada model kompetensi dan suatu kumpulan perilaku yang didukung oleh didasarkan pada pengetahuan, keahlian dan sikap yang berhubungan dengan suatu peran tertentu atau tanggung jawab pekerjaan. Membangun suatu model kompetensi membutuhkan pengenalan atas suatu keberhasilan pelaksanaan dari suatu peran atau tanggung jawab pekerjaan dan lalu menetapkan pengetahuan, keahlian, dan sikap yang berhubungan dengan pelaksanaan tersebut. Membangun suatu model adalah proses kolaborasi oleh para pihak pemangku kepentingan. Model kompetensi Jean Barbazette (Gambar 2.4) adalah edaran karena suatu variasi dari pengetahuan, keahlian, dan sikap mendukung pada perilaku dan kinerja. Perilaku dan kinerja dapat digunakan pada setiap peranan atau tanggung jawab untuk menciptakan suatu model kompetensi (Barbazette, 2005; p. 14).



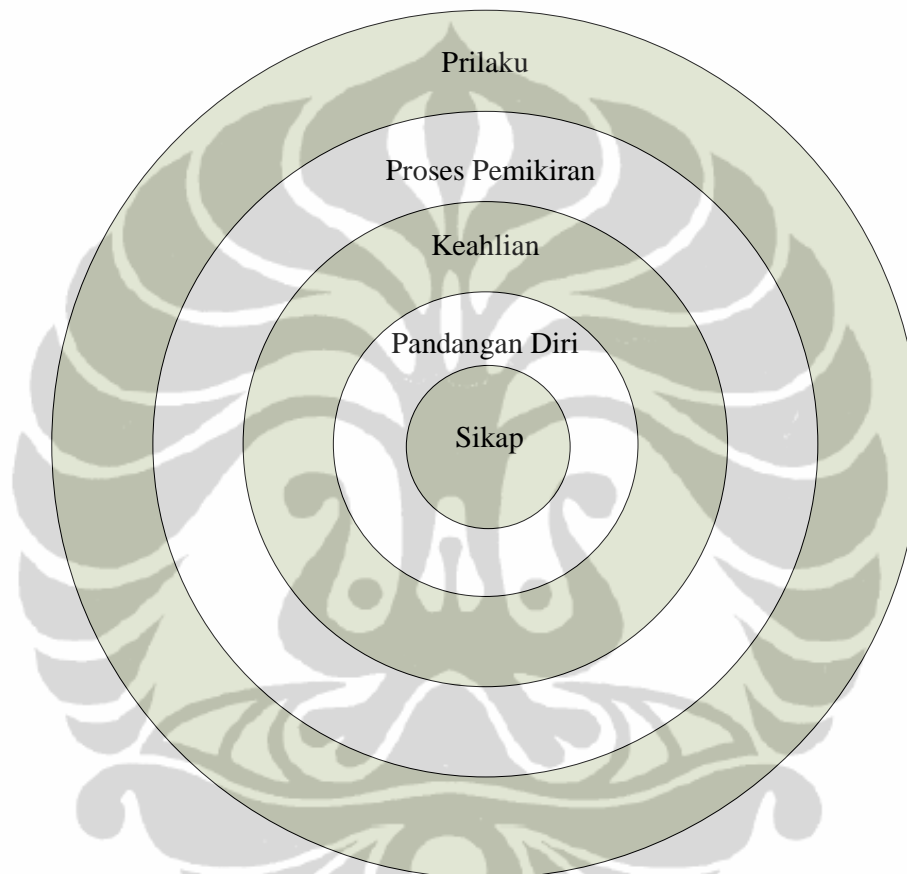


Gambar 2.4: Model Kompetensi Jean Barbazette

Sumber: Barbazette (2005)

Pandangan lain mengenai kompetensi adalah keahlian dan karakter personal yang berpengaruh pada kinerja unggul. Kompetensi termasuk didalamnya lebih dari keahlian teknis yang dibutuhkan untuk melakukan tugas pekerjaan. Kompetensi adalah keahlian dan perilaku yang ditunjukkan oleh pelaksana yang sangat baik, lebih sering dan hasil yang lebih baik dari pelaksana umumnya. Kompetensi termasuk didalamnya perilaku yang dapat diamati antara lain perilaku, proses berfikir, keahlian, dan sikap yang tidak dapat diamati secara

langsung. Jarak komponen kompetensi digambarkan dalam model bawang dibawah ini. (Gambar. 2.5) (Cripe, 2002; p. 13).



Gambar 2.5: Komponen Kompetensi

Sumber: Cripe (2002)

Selanjutnya Armstrong membagi kompetensi kedalam 3 jenis kompetensi (Armstrong, 2006; p.160-161):

- i. *Behavioural Competencies*, adalah pengharapan perilaku misalnya jenis perilaku yang dibutuhkan untuk memberikan hasil yang ditetapkan dalam kerja tim, komunikasi, kepemimpinan dan pembuatan keputusan. Kompetensi ini diarahkan oleh McClelland

(1973), dimana merekomendasikan menggunakan penilaian kriteria yang telah dirujuk. Rujukan kriteria atau validasi adalah analisa proses atas aspek kunci perilaku yang berbeda antara kinerja efektif dan kurang efektif. Lain halnya dengan Boyatzis (1982), yang melakukan penelitian yang menetapkan bahwa tiada faktor tunggal, tapi rentang faktor yang antara sukses kinerja berbeda dan kurang sukses. Faktor ini adalah kualitas pribadi, motivasi, pengalaman dan karakter sikap

- ii. *Technical Competencies*, didefinisikan dengan apakah seseorang mengetahui dan dapat melakukannya (*knowledge and skills*) untuk menjalankan perannya secara efektif. Woodruffe (1990) mendefinisikan suatu konsep relasi kerja yang merujuk pada pekerjaan dimana seseorang yang kompeten.
- iii. *NVQ/SNVQ Competences*, konsep kompetensi yang digunakan di Inggris Raya sebagai bagian dasar proses standar pengembangan. Elemen kompetensi adalah suatu deskripsi dimana individu diberikan area pekerjaan yang harusnya dilakukan.

*The Competency and Emotional Intelligence 2003/4 Survey* menemukan bahwa 95% responden menggunakan *behavioural competencies* dan 66% menggunakan *technical competencies*. Lebih lanjut kegunaan kompetensi dipergunakan untuk (Armstrong, 2006; p.165):

1. Manajemen kinerja – 89%.
2. Pelatihan dan pengembangan – 85%.
3. Seleksi – 85%.
4. Rekrutmen – 81%.
5. Pengupahan – 35%

#### 2.1.4. Pengertian Infrastruktur Teknologi

Kaplan dan Norton menjabarkan lebih lanjut mengenai teknologi strategis terdiri dari sistem informasi, databases, piranti/*tools*, dan jaringan internet dibutuhkan untuk mendukung strategi (Kaplan, 2001; p. 93). Piranti lunak dan alat teknologi berdampak positif yaitu: meningkatkan perencanaan dan komunikasi; meningkatkan kecepatan analisa dan laporan; meningkatkan kemampuan perubahan; memberikan kesempatan kemungkinan lain; mengumpulkan data untuk dilihat dan dibagi ke seluruh organisasi. Sebaliknya juga terdapat kekurangannya yaitu: sangat mahal, membutuhkan pembelajaran, terlalu sulit, dan lekas menjadi lampau (Phillips, 2002; p. 40).

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengarahkan bagaimana suatu perusahaan akan mempertahankan dan melanjutkan pertumbuhan dan peningkatan dalam jangka panjang. Teknologi berubah secara berkelanjutan dan perusahaan harus berubah menyesuaikan dengan hal tersebut untuk mempertahankan keuntungan daya saing mereka. Untuk mencapai tujuan jangka panjang suatu perusahaan harus secara terus menerus meningkatkan kemampuan mereka. Peningkatan ini dapat diukur dengan beberapa pengukuran karyawan, antara lain pelatihan karyawan, kepuasan karyawan, dan loyalitas karyawan. Untuk dapat mengadakan karyawan yang memberikan pelayanan yang lebih baik, pertumbuhan dan pembelajaran di perusahaan, mereka harus diberikan informasi mengenai pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini merupakan pendorong bagi karyawan untuk membaurkan tujuan mereka dengan tujuan organisasi secara keseluruhan, dan untuk membuat suatu keputusan berdasarkan tujuan-tujuan tersebut (Schniederjans, 2004; p. 178).

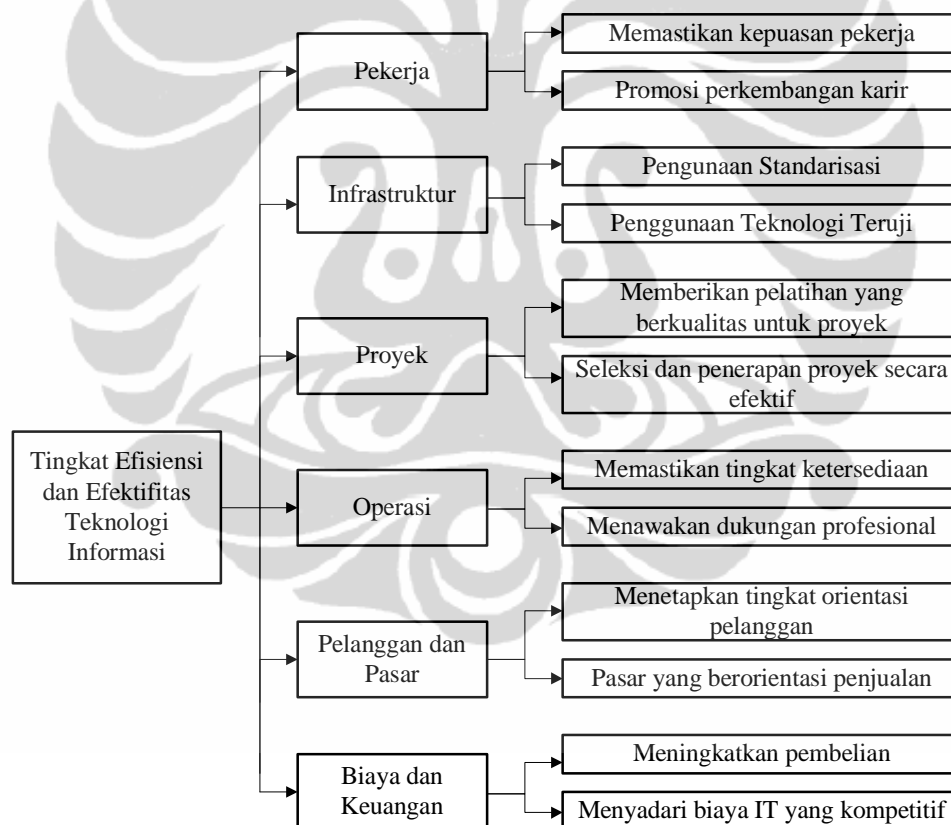
Seorang CIO (*Chief Information Officer* – pimpinan perusahaan di bagian informasi) yang ingin mencapai hasil terbaik untuk proses internal, pelanggan, dan pemegang saham, maka perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pondasi penting dari keseluruhan tujuan tersebut. CIO yang melakukan identifikasi tujuan, pengukuran dan lainnya terkait dengan pelanggan dan proses

internal dapat menemukan secara pasti beberapa celah pemisah antara teknologi informasi yang diinginkan dan infrastruktur keahlian karyawan pada perusahaan (*human capital*), sistem informasi (*informational capital*), dan lingkungan yang dibutuhkan untuk memelihara keberhasilan (*organizational capital*). Tujuan dan pengukuran yang dibentuk oleh CIO dalam perspektif ini membantu menutup celah dan memastikan kinerja masa datang (Stenzel, 2007; p. 203).

Pada saat membuat perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, suatu organisasi harus menggunakan tiga hal tersebut diatas yaitu sumber daya manusia, informasi dan organisasi. Sumber daya manusia terkait pada bauran keahlian dan bakat yang diperlukan oleh karyawan informasi teknologi dalam mencapai strategi perusahaan, dan perusahaan harus memastikan budayanya dapat menyatukannya dengan kebutuhan dari komunitas organisasi tersebut (Stenzel, 2007; p. 203). Kepuasan karyawan merupakan salah satu pengukuran yang penting. Beberapa proyek informasi teknologi dirancang untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan mengurangi proses manual dan membuat mereka lebih efisien. Survey sikap dilakukan untuk mengukur sejauh mana karyawan dipuaskan oleh organisasi, pekerjaan mereka, pengawas mereka, rekan kerja, dan faktor kerja lainnya. Survey sikap biasanya dihubungkan dengan hasil dari teknologi informasi, ketika hal khusus pada survey dikaitkan dengan usulan teknologi. Ketika kepuasan kerja dikaitkan dengan tujuan proyek, beberapa perusahaan melakukan survey yang telah ditentukan setelah penyelesaian proyek (Roulstone, 2008; p. 238).

Beberapa pendapat dikutip oleh Pruthikrai Mahatanankoon dan Magid Igbaria, mengenai hubungan pengaruh internet terhadap kepuasan kerja, antara lain yaitu: Simmers dan Anandarajan (2001) menemukan bahwa karyawan yang menggunakan internet meningkatkan kepuasan kerja. Ghani et.al. (1989) menemukan bahwa penggunaan komputer pribadi berdampak positif pada kepuasan kerja khususnya bagi karyawan yang bekerja dengan variasi tinggi. Baker (1995) menemukan adanya hubungan pengaruh antara peningkatan aktivitas otomatis dan peningkatan motivasi kerja dan kepuasan kerja (Anandarajan, 2004; p. 251).

Suatu sistem tujuan terdiri satu tujuan utama dan beberapa target area yang disesuaikan dengan perspektif informasi teknologi ditambah dengan hasil tujuan individu, semua hal ini dibentuk dibentuk basis struktur untuk merekam semua parameter yang relevan untuk mengukur kinerja (Gambar 2.6). Dalam prakteknya, tingkat feksibilitas, pengetahuan teknologi informasi yang detil, dan keahlian bisnis, dan tinjauan yang baik untuk keseluruhan proses diperlukan untuk membangun suatu sistem tujuan yang konsisten dengan strategi informasi teknologi dan strategi perusahaan dan dapat dipantau dengan menggunakan indikator-indikator kinerja (Buchta, 2007; p. 118).



Gambar 2.6: Sistem Tujuan IT (Contoh)

Sumber: Buchta (2007)

Dalam kaitannya dengan sumber daya manusia perlu dilihat tingkat pergantian, jumlah hari pelatihan, kepuasan karyawan dan kualifikasi sering dijadikan indikator. Hal ini merupakan bagian dari pekerjaan dari departemen sumber daya manusia, dan penting diperlukan dalam membangun data tentang keahlian dan kepuasan dari informasi teknologi, karena informasi ini secara umum tidak didapatkan atau sulit diperoleh di suatu perusahaan (Buchta, 2007; p. 120). Sedangkan infrastruktur mengukur dasar teknis untuk kinerja teknologi informasi pada tingkatan penggunaan standarisasi dan efisiensi teknologi dan keamanannya. Pada bagian ini sedikit sekali indikator kunci kinerja yang dibicarakan, hanya permasalahan lebih intensif pada tingkat penerapan standar, dimana perbedaan standarisasi antara perusahaan kantor pusat dan unit bisnis, juga disisi keamanan informasi teknologi yang membatasi karyawan mana yang dapat menggunakan informasi tersebut (Buchta, 2007; p. 120).

#### **2.1.5. Iklim Untuk Bertindak**

Pendapat Niven mengenai pengukuran yang seringkali muncul dan populer dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kepuasan kerja. Jikalau ada usaha untuk membuat suatu suasana bertindak yang positif atau kondusif, maka akan meningkatkan kinerja dan pastinya keuntungan pelanggan, dan hampir mustahil tanpa adanya staf yang berkomitmen. Sebagaimana hasil dari survey kondisi kerja banyak dilakukan oleh organisasi besar dan kecil, publik, swasta, dan nonprofit (Niven, 2003; p. 201). Selanjutnya Niven menegaskan bahwa perlu adanya komunikasi dalam menciptakan iklim yang kondusif. Komunikasi merupakan asupan kesuksesan bagi organisasi modern. Karyawan seringkali melepas karir pekerjaan pada organisasi publik dan nonprofit karena tidak adanya komunikasi yang konstan kepada karyawan atas tujuan organisasi, bagaimana mereka menyesuaikannya dan apa yang diharapkan oleh mereka pada masa mendatang (Niven, 2003; p. 202). Lebih lanjut dikatakan pula bahwa karyawan yang tidak menyatukan kepada tujuan keseluruhan perusahaan akan menghancurkan. Benturan kepentingan, kesalahan alokasi sumber daya, usaha

manajemen kinerja yang sia-sia, dan hilangnya kesempatan dapat dihasilkan dari rendahnya suatu pembauran. Tanpa adanya karyawan yang memahami misi, visi dan strategi dan dibaurkan menuju pencapaian mereka, anda tidak akan memproduksi hasil yang diinginkan. Pembauran seringkali diukur melalui survey karyawan mengenai apakah mengerti tentang tujuan departemennya, apakah pekerjaan dilakukan secara bersama-sama dengan departemen lain untuk mencapai sukses, dan sebagainya.

Mengenai iklim untuk bertindak merupakan perpindahan budaya yang dibutuhkan untuk memotivasi, memberdayakan, dan menyelaraskan tenaga kerja dengan strategi (Kaplan, 2001; p. 93). Definisi iklim organisasi kadang kala membingungkan dengan budaya organisasi dan ada beberapa perdebatan tentang yang membedakan antara konsep iklim dengan budaya. Dalam analisisnya, Denison (1996) percaya bahwa budaya merujuk pada struktur yang dalam dari suatu organisasi, yang berakar pada nilai, kepercayaan dan asumsi yang dipegang oleh anggota organisasi. Sebaliknya, iklim merujuk pada aspek-aspek lingkungan yang secara sadar dirasakan oleh anggota organisasi. Rousseau (1988) menyatakan bahwa iklim adalah suatu persepsi (*perception*) dan deskripsi. Persepsi adalah sensasi/perasaan atau realisasi yang dialami oleh individu. Deskripsi adalah apa-apa dari laporan individu atas sensasi tersebut. Perdebatan mengenai arti dari definisi dapat menjadi bahan akademis. Hal yang paling mudah mengenai iklim organisasi adalah bagaimana seseorang merasakan (melihat dan merasakan sesuatu) budaya yang ada dalam organisasi mereka. Sebagaimana didefinisikan oleh French et al (1985), secara relatif penetapan kumpulan persepsi yang dipegang oleh anggota organisasi mengenai karakter dan kualitas dari budaya organisasi. Mereka membedakan antara situasi aktual (mis. budaya) dan persepsi atas hal itu (iklim) (Armstrong, 2006; p.305).

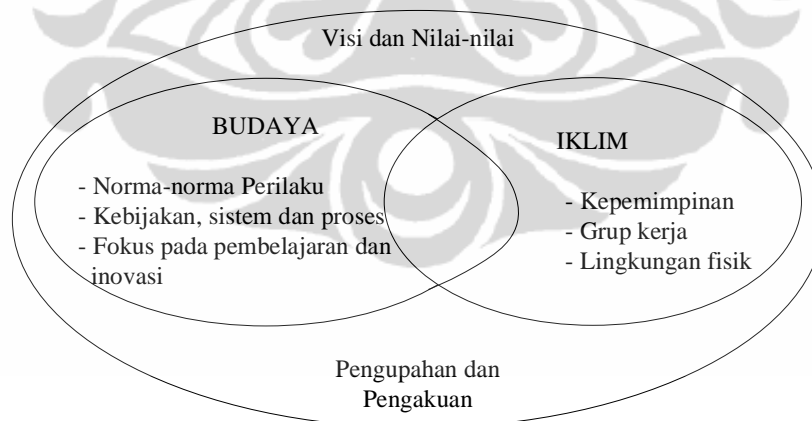
Budaya merujuk pada suatu sistem, proses, dan perilaku yang diharapkan dan berpengaruh pada seluruh bagian dari organisasi. Contohnya adalah struktur pengupahan, nilai-nilai perusahaan, atau proses yang distandarisasi. Setiap organisasi dan subgroup selama dalam pengembangan budaya yang mereka



miliki, adalah tidak mudah berubah dan terdapat suatu penghalang yang signifikan pada setiap aspirasi, merintangikan perubahan yang penting atau menyebabkan penggabungan menuju pada kesalahan, dapat juga menjadi memperkuat kekuatan perusahaan. Iklim didalamnya termasuk segala pengaruh lokal yang berdampingan dengan budaya yang lebih luas, dan ada kemungkinan beberapa variasi. Hal ini secara khusus dipengaruhi oleh seseorang – keadaan geografis dan sejarah mereka - dan oleh kepemimpinan lokal (Mayo, 2001; p. 158).

Berikut merupakan faktor-faktor yang telah dipilih sebagai hal yang paling membuat perbedaan, dimana kita membutuhkan indikator-indikator atas tingkat keberhasilan kita dan bagaimana menghubungkan budaya dan iklim dapat digambarkan (Gambar 2.7 dan Tabel 2.3) (Mayo, 2001; p. 160).

1. Pengarahan kepemimpinan dan gaya manajemen
2. Lingkungan fisik
3. Grup pekerjaan
4. Kesempatan untuk belajar dan berkembang
5. Pengupahan dan pengakuan.



Gambar 2.7. Budaya dan Iklim

Sumber: Mayo (2001)

Tabel 2.3: Pengaruh Budaya dan iklim pada faktor-faktor motivasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi	Budaya secara bagam besar	Iklim secara bagam besar
Gaya Manajemen dan Kepermpuran Lingkungan Kerja Group Kerja Kesetiaan dan tanggung jawab Pengakuan dan penghargaan	Rasa tanggung jawab ditunjukkan oleh perempuran via dan tima Menyanggah tanggung jawab keadilan corporate dan pengakuan dan penghargaan Tinggi ditunjukkan oleh perempuran corporate pada pembelajaran, inovasi dan pertumbuhan dan proses organisasi Tinggi ketika corporate dan proses organisasi	Tinggi Tinggi – sebanyak mungkin oleh perempuran Tinggi Tinggi – pada pekerjaan dan tima dan perempuran yang baik dan benar dan kebebasan – perempuran keadilan dan penghargaan

Sumber: Mayo (2001)

Pengukuran iklim organisasi berusaha untuk menilai organisasi dalam bentuk suatu dimensi-dimensi. Persepsi mengenai iklim organisasi dapat diukur melalui kuisioner sebagaimana di kembangkan oleh Litwin dan Stringer (1968) yang membahas 8 kategori dimensi, yaitu: dimensi struktur yang merupakan perasaan mengenai halangan dan kebebasan bertindak dan tingkat formal dan informal lingkungan kerja; dimensi tanggung jawab yang merupakan perasaan dipercaya untuk menjalankan pekerjaan penting; dimensi resiko yang merupakan perasaan resiko dan tantangan dalam pekerjaan dan organisasi; dimensi kehangatan yang merupakan keberadaan yang bersahabat dan informal sosial group; dimensi dukungan yang merupakan kesediaan menolong oleh manajer dan rekan kerja; dimensi standarisasi yang merupakan perasaan pentingnya secara *implicit* dan *explicit* standar tujuan dan kinerja; dimensi konflik yang merupakan perasaan bahwa manajer dan karyawan lain ingin mendengar pendapat lain; terakhir adalah dimensi identitas yang merupakan perasaan memiliki perusahaan dan bahwa menjadi anggota yang berharga dalam kerja tim (Armstrong, 2006; p.312)

Suatu kajian beberapa pertanyaan dilakukan oleh Koys dan De Cotiis (1991), yang membuat delapan dimensi sebagai berikut: dimensi otonomi dimana

suatu persepsi perasaan menentukan diri sendiri dengan memperhatikan prosedur kerja, tujuan dan prioritas; dimensi kepaduan dimana suatu persepsi kebersamaan atau membagi dalam organisasi, termasuk keinginan untuk memberikan risiko materi; dimensi kepercayaan dimana suatu persepsi kebebasan komunikasi secara terbuka dengan anggota yang lebih tinggi tingkatannya dalam organisasi mengenai masalah yang pribadi atau sensitif, dengan harapan bahwa integritas atas komunikasi tidak akan dilanggar; dimensi sumber dimana suatu perasaan atas permintaan waktu dengan memperhatikan kompetisi pekerjaan dan standar kinerja; dimensi dukungan dimana suatu perasaan atas tingkat toleransi atasan terhadap perilaku anggota organisasi, termasuk kemauan membiarkan anggota belajar dari kesalahan mereka tanpa takut adanya hukuman; dimensi pengakuan dimana suatu perasaan dari anggota atas kontribusi yang diakui oleh organisasi; dimensi keadilan dimana suatu perasaan atas kebijakan organisasi yang tidak sewenang-wenang atau berubah-ubah; dan terakhir adalah dimensi inovasi dimana suatu perasaan yang mendorong perubahan dan kreatifitas, termasuk pengambilan resiko. (Gray, 2007; p.59)

Selanjutnya Gordon dan Cummins (1979) memberikan delapan dimensi, setidaknya dapat menutupi dasar perbedaan yaitu Kejelasan dengan tujuan dan rencana organisasi dirasakan; Rasionalitas penerapan dan evaluasi atas pembuatan keputusan; *Organizational integration* dalam bentuk kerjasama dan komunikasi; Gaya manajemen dalam memberikan inisiatif, dukungan, toleransi dari pertanyaan/tantangan; Orientasi kinerja yang merupakan pertanggungjawaban atas hasil; Kekuatan organisasi dalam persepsi organisasi sebagai dinamika; Kompensasi yang adil, pantas, kompetitif, berhubungan dengan kinerja; Sumber daya manusia dimana karyawan melihat kesempatan untuk mengembangkan potensi mereka. Berbeda dengan Jones dan James (1979) yang memberikan enam dimensi sebagai berikut: Kepemimpinan dan dukungan; Kerjasama tim, bersahabat dan keramahan; Konflik dan ketidakjelasan; Professional dan semangat organisasi; Tantangan, kepentingan dan variasi pekerjaan; serta saling percaya. (Gray, 2007; p.59). Sedangkan Gordon (1985) merujuk dimensi iklim

yang digunakan pada pertanyaan yang dirancang oleh *Hay Consulting Group*, sebagai berikut: Kejelasan perintah; Jangkauan organisasi; Integrasi; Hubungan manajemen puncak; Dorongan inisiatif individu; Penyelesaian masalah; Kejelasan kinerja; Penekanan kinerja; Orientasi aksi; Kompensasi; Pengembangan Sumber Daya Manusia (Gray, 2007; p.60).

Anderson dan West (1994) menggunakan tes *psychometric, the Team Climate Inventory (TCI)*, untuk menilai iklim suatu grup dalam organisasi. *Team climate* merujuk pada norma, suasana, kebiasaan, hubungan interpersonal, ritual yang dibuat, dan cara pengembangan kerja oleh tim, jadi iklim memiliki pengaruh yang besar pada kinerja. TCI mengasumsikan bahwa iklim memiliki empat dimensi utama: Partisipasi dan keamanan; Visi; Orientasi kerja; Dukungan inovasi. Selanjutnya Ekvall (1996) memberikan sepuluh dimensi iklim sebagai berikut: Tantangan, Kebebasan, Dukungan ide, Kepercayaan/keterbukaan, Dinamis, Keceriaan, Perdebatan, Konflik, Pengambilan resiko, Gagasan; (Gray, 2007; p.60)

Dimensi Iklim organisasi cukup banyak dikemukakan oleh Patterson *et al.* (1996) dimana menyimpulkan melalui tidak kurang dari 20 dimensi yaitu: dimensi komunikasi mengenai keterbukaan dan efektifitas sistem komunikasi didalam dan antara jenjang level; dimensi partisipasi mengenai sejauh mana karyawan terlibat dalam pembuatan keputusan yang mempengaruhi mereka; dimensi pengawasan kinerja mengenai sejauh mana kinerja kerja diawasi/dimonitor dan umpan balik kepada perkerja; dimensi kesejahteraan mengenai sejauh mana karyawan merasa dinilai dan dipercaya; dimensi dukungan penyelia mengenai sejauh mana karyawan mengalami dukungan dan pemahaman dari penyelia atau manajer mereka; dimensi formalisasi mengenai tingkatan aturan dan prosedur formal yang diberlakukan untuk dilaksanakan; dimensi otonomi mengenai tingkatan otonomi karyawan yang diberikan untuk melaksanakan pekerjaan mereka; dimensi kualitas dimana jenjang kepentingan menempatkan kualitas dalam proses, hasil dan pelayanan produksi; dimensi upaya mengenai tingkatan upaya dan antusias karyawan dalam pekerjaan mereka; dimensi tekanan mengenai sejauh mana

adanya tekanan pada karyawan; dimensi visi mengenai sejauh mana karyawan memahami visi perusahaan dan tujuan jangka panjang; dimensi efisiensi mengenai tingkatan penempatan kepentingan dalam efisiensi dan produktivitas pekerjaan; dimensi tradisi mengenai sejauh mana tradisi yang ada mempengaruhi cara mengerjakan sesuatu dinilai; dimensi inovasi yaitu jenjang minat dalam pendekatan atas gagasan dan inovasi; dimensi keluwesan mengenai sejauh mana perusahaan dapat menyesuaikan dengan perubahan; dimensi pengembangan keahlian mengenai sejauh mana karyawan didorong dan didukung dalam pembelajaran keahlian yang berhubungan dengan pekerjaan baru; dimensi resiko yaitu sejauh mana pembuat keputusan didorong untuk mengambil resiko menjadi modal kesempatan; dimensi hubungan antar departemen mengenai jenjang atas konflik atau kerjasama yang ada antara grup yang berbeda dalam organisasi; dimensi *Outward Focus* mengenai sejauh mana manajemen melihat keluar untuk kesempatan pasar dan tingkat menempatkan kepentingan dalam memberikan pelayanan tingkat tinggi pada pelanggan; terakhir adalah dimensi pengkajian atas tujuan mengenai sejauhmana anggota organisasi mengambil tindakan dalam perubahan tujuan, strategi atau proses tim untuk mencapai hasil yang sukses. (Gray, 2007; p.60)

Williams (1998) telah melakukan riset tentang hubungan antara iklim dan kinerja, dimana dia menegaskan enam variabel iklim organisasi yaitu: Gaya penyelia; *Co-workers*; Motivasi kerja; Kompetensi karyawan; Pembuatan keputusan; dan Pengupahan atas kinerja. Ditambahkan oleh Watkin (2001) yang mengatakan bahwa meskipun penilaian *instruments* boleh digunakan untuk menjelaskan kualitas dari apa tujuan mereka, kebanyakan pengukuran mengikuti aspek penting atau dimensi dari iklim organisasi yaitu: Fleksibilitas; Responsibilitas; Standarisasi; Pengupahan; Kejelasan; Komitmen Tim; dan Iklim dan gaya kepemimpinan. (Gray, 2007; p.62)

Akhirnya pendapat terakhir disampaikan oleh Roderick Gray dimana telah melakukan identifikasi adanya delapan dimensi iklim organisasi yaitu: Kebebasan menyampaikan gagasan; Kebebasan menyampaikan keprihatinan; Kebebasan

untuk bertanya khususnya mengenai keputusan dan kebijakan yang ditentukan oleh beberapa karyawan senior; Adanya Partisipasi keikutsertaan dalam menentukan tujuan dan sasaran; Kepuasan hakiki yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri; adanya inovasi dalam kebebasan untuk mencoba konsep dan pendekatan baru; Ancaman yang disengaja; serta Ancaman Lingkungan. (Gray, 2007; p.65)

Dalam memahami iklim organisasi perlu juga diketahui pendapat Schein (2004) yang memberikan arahan bagi pemimpin dalam enam mekanisme antara lain: Apa yang dilakukan pemimpin untuk mengukur dan mengawasi secara teratur, Bagaimana pemimpin memberi reaksi atas kejadian penting dan krisis pada organisasi, Bagaimana pemimpin mengalokasikan sumber yang ada; Bagaimana pemimpin memberikan model peranan, pengajaran, dan pelatihan; Bagaimana pemimpin mengalokasikan pengupahan dan status, serta Bagaimana pemimpin melakukan rekrutmen, seleksi, promosi, dan komunikasi Hal-hal tersebut merupakan perangkat penting bagi kesiapan pemimpin kepada karyawan untuk mengajari mereka bagaimana untuk merenungkan, berfikir, merasakan, dan berkelakuan atas keyakinan yang mereka miliki secara sadar dan diluar kesadaran. Hal-hal tersebut didiskusikan secara terangkai namun dioperasikan secara bersama-sama. Hal-hal tersebut merupakan hal-hal yang dapat dilihat (*visible artifacts*) dari budaya yang timbul dan hal tersebut secara langsung membuat apa yang disebut iklim organisasi (Schneider, 1990; Ashkanasy, Wilderom, and Peterson, 2000) (Schein, 2004; p. 246).

Beberapa pendapat dari para peneliti sebagaimana berikut ini seperti Jack J. Phillips dan Lynn Schmidt (Phillips, 2004; p. 215); Jack J. Phillips, Timothy W. Bothell, G. Lynne Snead. D. Brian Roulstone (Phillips, 2008; p. 184.) (Roulstone, 2008; p. 240), serta Edward E. Hubbard (Hubbard, 2004; p. 202), mereka memiliki kesamaan dalam isi dari pelaksanaan survey iklim organisasi, bahwa beberapa organisasi melakukan survey iklim, yang merefleksikan iklim kerja antara lain komunikasi, keterbukaan, kepercayaan, dan kualitas umpan balik. Survey iklim organisasi secara dekat hubungannya dengan komitmen organisasi,

dimana survey iklim lebih umum dan sering kali fokus pada masalah tempat kerja dan lingkungan pendorong dan penghambat.

Budaya seharusnya dibedakan dengan iklim. Iklim organisasi adalah suasana psikologis yang mengelilingi cara struktur organisasi bekerja. Suatu iklim organisasi adalah suatu sistem terdiri dari bagian yang saling berhubungan. Suatu perubahan di satu sisi sistem mempengaruhi pada yang lainnya. Berbeda dengan budaya, iklim lebih pada lokalitas dan lebih dapat dipertajam oleh pemimpin dalam jenjang yang berbeda. Budaya merupakan sebagai suatu kumpulan nilai, kepercayaan dan asumsi yang memberi karakter pada organisasi dan karyawan, iklim lebih merujuk pada keadaan sementara sikap, perasaan dan perilaku. Budaya secara umum dianggap lambat untuk berubah, sementara iklim karena berdasarkan sikap, dapat berubah secara cepat (Holbeche, 2006; p. 184). Tiga hal penting yang mempengaruhi iklim organisasi termasuk (1) kebiasaan kepemimpinan, (2) budaya organisasi dan (3) struktur, sistem dan prosedur (Holbeche, 2006; p. 185). Selanjutnya suatu organisasi mempunyai kesiapsiagaan perubahan organisasi memiliki iklim kerja yang positif, dikarakteristikan sebagai berikut: Pembuatan keputusan dan penyelesaian masalah berdasarkan keikutsertaan karyawan; Suasana penyelesaian masalah yang terbuka; Kepercayaan antara karyawan dan manajer; Perasaan memiliki atas tujuan kerja; serta adanya mawas diri dan perintah secara sendiri dari karyawan (Holbeche, 2006; p. 207).

Para peneliti telah menyatakan bahwa karyawan cenderung untuk menerima dan internalisasi iklim organisasi dimana mereka bekerja, dan perasaan iklim memiliki dampak penting pada perilaku mereka (Friedlander & Greenberg, 1971; Hellriegel & Slocum, 1974; Litwin & Stringer, 1968; Pritchard & Karasick, 1973; Schneider, 1975; Schneider & Hall, 1972; Steers & Porter, 1979). Sebagai contoh, persepsi iklim organisasi yang positif secara signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja pada organisasi, (Friedlander & Margulis, 1969; Litwin & Stringer, 1968; Pritchard & Karasick, 1973), pada efektivitas militer (Weitzman, 1985), dan kinerja karyawan (Landau, 1981). Oleh sebab itu diharapkan iklim

organisasi yang positif akan menurunkan perilaku organisasi yang salah (*organizational misbehaviour*). Peneliti setuju bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif sikap dan perilaku kerja serta kinerja organisasi (Friedlander & Greenberg, 1971; Pritchard & Karasick, 1973). Iklim organisasi juga sebagai tingkatan sejauh mana harapan karyawan dari organisasi telah sesuai dengan yang diharapkan (Isaac, 1993). Ketika harapan karyawan untuk menerima dukungan atas kinerja mereka dirasakan sesuai, karyawan merasakan hal positif tentang iklim organisasi dan melaksanakan tugas-tugas mereka secara efektif. Steers dan Porter (1979) menyampaikan bahwa ketika iklim adalah orientasi karyawan, maka karyawan akan menyesuaikan perilaku mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya ketika iklim sebagian besar diarahkan menuju pencapaian tujuan organisasi, kinerja karyawan boleh jadi menurun. Kondisi kerja positif antara lain keceriaan, sistem pengupahan yang berbeda, perhatian bagi karyawan baru, mendukung pengawasan, informasi mengenai hal yang terjadi pada perusahaan, variasi pekerjaan, otonomi, kerjasama, standar yang tinggi dan jelas, dan *authenticity* merupakan hal kondusif untuk meningkatkan perilaku kerja (Rahamim, 1979) (Vardi, 2004; p. 187-188).

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Dari studi literatur yang ada telah dilakukan penelitian terhadap penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kepuasan kerja. Yulianti dalam salah satu kesimpulan tesis menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif pada tingkat hubungan yang kuat dan signifikan antara kompetensi dan kinerja, kepuasan kerja dan kinerja serta secara bersamaan juga terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kompetensi dan kepuasan kerja dengan kinerja (Yulianti, 2005; p. 101).

Berbeda dengan Haryani yang memberikan salah satu kesimpulannya bahwa menurut teori Herzberg faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah faktor motivator, sedangkan faktor yang membuat orang tidak puas adalah faktor



*hygiene*, tetapi dari hasil penelitian diketahui bahwa faktor-faktor yang cukup signifikan menghantar pada kepuasan kerja adalah seluruhnya dari faktor *hygiene* dan tidak satupun berasal dari faktor motivator. Hal ini bisa terjadi karena studi kasus dan latar belakang responden yang berbeda, walaupun demikian perlu penelitian lebih lanjut untuk membuktikan teori Herzberg tidak selalu berlaku (Haryani, 2001; p. 99)

Lebih lanjut penelitian terdahulu didapatkan bahwa kepuasan kerja di unit kerja layanan *Call Centre* layanan 24 jam mempunyai hubungan antara lain dengan kompensasi dan iklim organisasi. Implikasinya adalah apabila kebijakan kompensasi dapat diterima oleh karyawan dan didukung oleh iklim organisasi yang kondusif maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Widiati, 2004; p. 97). Sebaliknya terdapat juga penelitian yang meneliti hubungan antara paket kompensasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja, dimana dikatakan manfaat karyawan berupa tunjangan, penggantian, penutupan asuransi, rekreasi, atau tunjangan pensiun tidak pula meningkatkan motivasi atau kepuasan kerja (Igalens dan Rousel, 1999; p.103)