

Buatlah matrik analisis journal dari 10 artikel journal (5 nasional dan 5 international). Nilai ini menjadi nilai UTS.

SIM 2013

Analysis and evaluation of jobs – important elements in work organization

Janetta Sîrbu^{a*}, Florin Radu Pinteaa^a“Bogdan Vodă” University, Grigore Alexandrescu str. No. 26A, Cluj-Napoca 400560, Romania

Abstract

Human resources represent one of the most important investment of the company, and for that reason decisions in this field are some of the most difficult to make because they include individual and organizational factors with different influences by the variation of factors diversity. The arguments given to the human resources importance within company are multiple, being necessary a decisional frame in order to reflect a value system socially accepted and to realize a description and analyze of the job, to be reflected into an balanced organization through an equidistant evaluation of jobs and preparation of the pay scale properly done to fit the job complexity and the hierarchical level.

The exemplification of the job evaluation and analyze methods in our case reflects the necessity and applicability of such steps, which give a large work volume afferent to the implementation of the interview method, finished by completing a questionnaire. This method is applicable especially for the jobs that already exist and it is done by interviewing the employees of the respectively jobs, with the purpose of knowing the employee's opinions and to set exactly the requirements of every job. Once the interview is applied, it is prepared “The flow diagram observed activity” where are centralized the responsibilities and the frequency of the documents, received/sent documents and all the explanations regarding the future situations. The presentation of the points method two top management jobs reflects the importance of the criteria that delineate the difference between one job and another, criteria that refer to: trainings imposed to the employee, experience needed in order to execute specified operations required by the job, the difficulty of the operations required by the job, the responsibility involved in the job, the relations sphere (to get into connections, to respond).

© 2014 The Authors. Published by Elsevier Ltd. Open access under [CC BY-NC-ND license](#).

Selection and peer-review under responsibility of SIM 2013 / 12th International Symposium in Management.

Keywords: post of work; analysis; evaluation; organization; work.

* Janetta Sîrbu. Tel.: +40-745-773-200; fax: +40-264-591-830.
E-mail address: sjanetta2002@yahoo.com

1. Introduction

Under current conditions, the variety and variability of the environment requires knowledge, skills and flexible abilities on the part of organizations in order for them to be able to invest in human capital, and to build the capacity to learn and develop explorative behavior. For this reason “flexibility also means to observe everybody’s abilities and to use them for the good of the assembly” (Abrudan, 2012:406). “The dimension and complexity of the human resources is amplified because of the decisive role that these resources, mainly represented by employees with knowledge, have in the starting of the development, use, possession, etc. of knowledge” (Nicolescu and Nicolescu, 2011:118). Thus, “managers must see the organization as a group of activities and not as a rigid structure, they need to have new motivation tools and human resources policies should focus on the things that people value: mission, control of the agenda, learning, reputation, sharing value” (Kanter, 2000:112-113). For this “the competent and professional human capital formation is found increasingly highlighted in labor productivity, not being simply a standardized resource but being easily transferred from one country to another, as in the case of knowledge and financial capital” (Gandolfi, 2006:97) and “managers should: match people to the goals, recognize the differences, use goals and ensure that they are attainable, individualize rewards and link them to performance” (Izvercianu and Radu, 2012:37). “The role and importance of the work in achieving the organization’s mission; forecasting human resource needs based on the goals on short, medium and long term of the company, the characteristics of the jobs; identification of dependency between the quality of human resources - the requirements of workstations – and the desired image of the firm” (Gavrilă, coordinator, 2004:187) – these are just some of the arguments of the study and analysis of accurate delineation of jobs. Their ranking/evaluation is performed in order to achieve an equitable distribution of work tasks, but also for the proper management of an organization to achieve a balanced and appropriate frame on the payment scale.

“There is a strong connection between the organization of the company (the structure) and work organization. The parameters of the job and the organization of work can be found through: vertical and horizontal division of labor; operation, task, activity, scale of the task; the scientific organization of labor; ergonomic approach to defining jobs and organization; the design variables that are influencing the work stations, other parameters of organization of the work posts; different potential approaches to job design and organization” (Charpentier, Deroy et al, 2000:271-272). “The study of work is an analysis system used both for the design and for the reorganization of jobs” (Vărzaru, 2000:79) - job analysis being central to the management of personnel. “Typically, until the identification of specific requirements for the holder of a work station, both in terms of tasks and required behavior, we cannot design a professional selection system, a training program and we cannot build a system of staff evaluation” (Pitariu, 2003:11).

„Job analysis is the systematic process of determining the skills, duties, and knowledge required for performing jobs in an organization. It is an essential and pervasive human resource technique. In today’s rapidly changing work environment, the need for a sound job analysis system is extremely critical” (Mondy, Noe and Premeaux, 2002:87). When conducting a job analysis, we must determine the duties, functions and responsibilities associated with the position (description of the job), and the requirements for optimal performance of the respective position (job specifications) (Pell, 2007:159). Pell also talks about job specifications’ related components, including: education, qualifications, work experience, physical strength, intelligence, communication skills, accuracy of work, stress mastery, special factors (Pell, 2007:163-164). Work analysis can have multiple goals (using as an example a transport firm), ranging from administrative control handling, to personnel, labor and equipment design, or can have other uses, such as: professional orientation and career counseling, counseling on vocational rehabilitation, systems of job classification, personnel research (Table 1).

Table 1 Uses of job analysis

Administrative control	Administration of staff	Design of work and equipment	Other uses
HR Organization	Job evaluation	Engineering design	Vocational and career guidance
Workforce planning	Recruitment of staff	Workplace design	Professional advice on recovery
Defining roles in organization	Personnel selection The distribution of staff Training of staff Professional appreciation Promotion and transfer Career development planning Labor relations	Optimization of work Work safety	Job classification systems Research on staff

Source: Information obtained from a company with a primary activity of terrestrial transport of goods (S.C. Autogyp Spedition S.R.L., Posaga, Romania)

Once the analysis of workstations is done, we have to assess them (being considered an extension of the work analysis) in order to rank the importance of each workplace in the organization and establish an appropriate salary grid based on the complexity and liability of specific work responsibilities. "The evaluation of work items leads to ordering them according to a rational and objective analysis of a number of factors selected from a representative range of posts in a particular hierarchy of positions. The purpose of job evaluation is to produce an ordering of items that can be used as a basis for a rational structure of payment. Payment can be determined according to a reasonable estimation of the contribution that each post brings to the organization in terms of skills, responsibilities, duration of training and other factors" (Cole, 1996: 359).

2. Research Methodology

The study we have conducted represents an example of the application of analysis methods and job evaluation. In order to perform the analysis of workstations we used the interview method, based on a questionnaire, which is carried out by the manager of the occupant of a certain position. After filling out the application we develop another document called "Flow chart activity observed," which delineates the main responsibilities, attributions and some explanations referring to the workstation analyzed (Appendix A).

After the completion of the jobs analysis, we conduct the job evaluation, established through a score method based on the boundary criterion, where each criterion is assigned a coefficient of importance (different for each job evaluated). The goal of this hierarchy of workstations is to achieve an ordering of positions in terms of importance and complexity, in such a way as to properly set up a scheme of the organization and to correctly frame in the hierarchy grid.

3. Sample analysis and evaluation work posts

For this particular case study, the job analysis is performed with the help of the interview method (completing a questionnaire), which subsequently leads to a narrative description of the job and its requirements applied by the superior head to the employee on that post. Thus, for example, for the position of "Financial Director," the analysis can be conducted by the human resources manager or by a direct supervisor, while the questionnaire would consist of the following questions:

1. Work station identification:

- a. Department
- b. Job title
- c. Holder of the job
- d. Function
- e. Direct superior

2. Qualities required by this position in your opinion:

- a. Required education on employment
- b. Employment experience required for this position
- c. Skills required

3. Tasks:

- a. What is the main purpose of your job?
- b. Describe the results of your work
- c. What are the main duties of your job?
Daily
Weekly
Monthly

4. Analysis of the situation:

- ✚ What are your favorite activities?
- ✚ What are the activities you dislike the most?
- ✚ What are the activities that you feel are unnecessary?
- ✚ Are there activities that are currently carried out by other people and you would prefer to do them?
- ✚ Are there other people performing the same tasks as you?
- ✚ What activities / works (not being carried out) are needed to make your work easier?

5. Physical demands:

Indicate the physical demands that you consider unpleasant in your activity and their frequency:

Specification	Rare	Occasionally	Frequent
Transport of heavy materials			
Uncomfortable positions			
Excessive working speed			
Sensory over stimulation			
Other			

6. Mental demands:

Indicate the mental demands involved in your work and their frequency:

Specification	Rare	Occasionally	Frequent
Contacts with customers			
Contacts with the general public			
Strict supervision			
Irregular activities			
Isolation, working alone			
Excessive travel			
Other.....			

7. Recommendations from the analysis

After this interview and questionnaire completion, a document called "observed flow chart activity" is developed. This document details references about the responsibilities/duties, the frequency of situations/documents, the documents received, the specific person/workstation that received/transmitted the document, the written document's type, and about what will happen further on/explanations (Appendix A).

We present the evaluation of the "Accountant" and "Production Manager" positions by applying the score method, which takes into consideration five criteria for determining the delimitation (Table 2 and Table 3):

- Job training imposed on the occupant of the position
- Experience required to perform specific operations
- The difficulty of the operations related to the position
- Responsibilities implied by the position
- Range of relationships (of entering into relationships, of response)

Each criterion in part has been assigned a coefficient of importance, different for each of the two workstations evaluated.

Table 2 Job evaluation of accounting specialist with higher education

Job Evaluation Criteria	Percentage (%)	Ratings (from 1 to 5)		Average resulted	
		minimum	maximal		
1	2	3	4	5 (2x3)	6 (2x4)
1. Job training imposed on the occupant of the position	15	2	3	0.30	0.45
2. Experience required to perform specific operations	25	3	4	0.75	1.00
3. The difficulty of the operations related to the position	30	4	5	1.20	1.50
4. Responsibilities implied by the position	25	4	5	1.00	1.25
5. Range of relationships (of entering into relationships, of response)	5	1	2	0.05	0.10
Total score				3.30	4.30
Average					3.80

$$P_{pm} = (2 \times 15\%) + (3 \times 25\%) + (4 \times 30\%) + (4 \times 25\%) + (1 \times 5\%) = \\ = 0.30 + 0.75 + 1.20 + 1.00 + 0.05 = 3.30 \text{ (minimum total score)}$$

$$P_{pM} = (3 \times 15\%) + (4 \times 25\%) + (5 \times 30\%) + (5 \times 25\%) + (2 \times 5\%) = \\ = 0.45 + 1.00 + 1.50 + 1.25 + 0.10 = 4.30 \text{ (maximum total score)}$$

$$P_{average} = (3.30 + 4.30)/2 = 3.80$$

By evaluating of the position of accountant with highly specialized training, using the five evaluation criteria, we achieved a score of 3.80.

Table 3 Evaluation of the position of Production Manager

Job Evaluation Criteria	Percentage (%)	Ratings (from 1 to 5)		Average resulted	
		minimum	maximal		
1	2	3	4	5 (2x3)	6 (2x4)
1. Job training imposed on the occupant of the position	10	2	3	0.20	0.30
2. Experience required to perform of specific operations	25	4	5	1.00	1.25
3. The difficulty of the operations related to the position	20	3	4	0.60	0.80
4. Responsibilities implied by the position	20	3	4	0.60	0.80
5. Range of relationships (of entering into relationships, of response)	25	4	5	1.00	1.25
Total score				3.40	4.40
Average					3.90

$$P_{pm} = (2 \times 10\%) + (4 \times 25\%) + (3 \times 20\%) + (3 \times 20\%) + (4 \times 25\%) = \\ = 0.20 + 1.00 + 0.60 + 0.60 + 1.00 = 3.40 \text{ (minimum total score)}$$

$$P_{pM} = (3 \times 10\%) + (5 \times 25\%) + (4 \times 20\%) + (4 \times 20\%) + (5 \times 25\%) = \\ = 0.30 + 1.25 + 0.80 + 0.80 + 1.25 = 4.40 \text{ (maximum total score)}$$

$$P_{average} = (3.40 + 4.40)/2 = 3.90$$

The score for the position of "Production Manager" using the five evaluation criteria was 3.90.

After evaluating the two workstations, we achieved a higher score for the position of "Production Manager," with a difference greater than 0.1. Because these examples come from a production company, it is understandable that the position of "Production Manager" will be considered superior on the organizational hierarchy. Also, there are a number of skills to be attained by the occupants of the above positions, including: personal characteristics (behavior, personality), competence, professional features (vigilance, availability, self control) interest allocated for the resources of the job, orientation towards excellence, concern for the general interest of the company, adaptability to the position, decision making capacity, capacity for innovation, team spirit, etc.

Conclusions

Work analysis is the basis of all decisions with organizational character, and aims to describe the important aspects of an organization's work. The analysis is conducted through an in-depth study of a work position, both in terms of tasks or professional requirements, and in terms of behavioral requirements. Once the analysis is the, the job descriptions are completed and each position holder will work better, knowing his/her duties and the behavior that the company expects from him/her. Furthermore, the human resources department might take advantage of this analysis in order to identify competencies for each job, and to develop an optimized policy of recruitment.

It is important to reconcile the characteristics of people with the characteristics of the position. For this reason, improving employment and an accurate job description for each position is developed by using different methods of analysis. One of the methods that can be applied is the interview, where the employee responds to a series of research questions with the purpose of better understanding and perceiving the work complexity of the job. Thus, by applying the interview method we take into account the opinions of each employee and of the chief supervisor or manager. In order to work informed, each employee must know and understand how to perform the work, and must also know that any action is a personal choice, requiring a moral and a financial reward - and for this it is necessary to know the utility of their own work.

Examples of the application of analytical methods and the assessment of the jobs cited in the present study show that the workstation is not only an organizational subdivision, but is part of the professional development of each employee. The activities of analysis, design and evaluation of jobs must be done with great care and professionalism, since they require significant time and effort. This is important because the results depend, primarily, on the proper assessment of organizational performance (in general), and on individual assessment as well (especially).

Sometimes employees may be reluctant to provide a description/improvement and after a reassessment of the jobs, considering that this could limit the initiative, creativity and flexibility that they had until that time, that they will could be controlled more easily and will be charged with wrongs or that they do not get the desired performance. Such attitudes can exit as: "as long as one does not know exactly what I'm going to do, I'm safe," which generates attempts of concealing the reality. Thus, some employees, in order to keep their job, surround their work in mystery and provide very little information about what they do, suggesting that the work is very important, inventing new terms, using abbreviations, codes, using techniques of calculation. Here it is necessary for the manager to explain the role of analysis to the employees, and describe its implication on their work.

In the work of analysis and evaluation of a job, the human element and the time factor are very important, subsequently being created or improved posts that contain tasks with some diversity, with complementary or convergent character, conducive to meeting a high level of individual and organizational objectives. It is also necessary to define positions in relation to staff features or peculiarities, continuously aiming to achieve, in terms of increased effectiveness and efficiency, the company's objectives. Without an accurate knowledge of the requirements of each position, we cannot develop efficiently any other activities in the field of human resources management.

FLOW DIAGRAM OBSERVED ACTIVITY						Appendix A
Responsibilities	Frequency	Received document	From	Typed document	Heading to	What happens next/Explanations
Target List for Financial department and Office	Annually	Target List	General Manager	Specific targets for the Financial Department and Office for the current year	Assistant Manager	The assistant manager deliveries one copy to all the employees from the Financial Department and Office
Setting the expenditures for the Financial Department and Office	Monthly	Investments plan and budget for every department Supplies necessary, Service provision necessary, Protocol necessary, Fuel necessary	General Manager and Assistant Manager	Acquisitions list and monthly budget	Assistant Manager	The Assistant Manager is taking care of purchasing the goods and services due to the acquisitions list and the funds distribution due to the budget
The expenditures for every Office cost center	Monthly	Expenditure summary	Assistant Manager	Office expenditure report		It is monthly incorporated in the Financial Report for every cost center and it will be presented to the General Manager every month for the previous month
Setting the expenditures for the Production Department	Monthly	Investments plan, Budgets for every department, Equipments necessary, Fuel necessary, Materials necessary, Service provision necessary	General Manager, Acquisitions Manager	Acquisitions list and monthly budget	Assistant Manager	It is taking care of the load statement for the Acquisitions Manager and the chief motorcade in the electronic file due to the Acquisitions list and monthly budget
The expenditures for every construction work	Monthly	Expenditure summary	Acquisitions Manager	Production expenditure report		It is monthly incorporated in the Financial Report for every cost center and it will be presented to the General Manager every month for the previous month
Monthly Financial Report	Monthly			Monthly Financial Report	General Manager	It is checking the differences between the real realized expenditures and the ones established in the monthly budget. It is making simulations of payable VAT and the taxes, informs the General Manager about every deviation from the normal conditions.

Checking invoices for/from Subcontractors/Suppliers	Bi- Monthly	Work estimates Subcontractors/Suppliers	Assistant Manager	Renting tools register, Material Inputs Vs Consumed, Subcontractors register		It verifies if the data in the invoices is the same with the approved one, verifies work estimates and road sheets (equipments, trucks, etc) and also verifies if the data matches existing data in the work estimates filled out by the chiefs motorcade
Checking Invoices	Monthly	Work estimates and invoices	Transport coordinator and invoices	Issued invoices	Accountant	A copy goes to the Accounting Department, one will be sent by the Assistant Manager to the client, and one will be filed in the spine file
Financial Statements for every supplier	Permanent	Invoices, Vouchers, receipts, Payment Order, Bank statement	Accountant Acquisitions Manager	Financial Statements for every supplier part of the debts versus incomings electronic file	Anyone willing	It is permanently verified in order to have an evidence of the balances, keeping in mind the pay days (there are penalties if it is the case, due to the contract)
Financial Statements for every client	Permanent	Issued invoices, Payments, Balances		Financial Statements for every client part of the debts versus incomings electronic file	Anyone willing	It is permanently verified in order to have an evidence of the balances, keeping in mind the pay days (there are penalties if it is the case, due to the contract)
Communication Suppliers/Clients	Permanent	Debts Vs incomings, Addresses, Production Department notifications		Written correspondence, electronic or telephone correspondence	Clients/Suppliers	Stays in touch with the existing clients and suppliers regarding any financial problem
It makes payments	Permanent	Debts Vs incomings, Invoices	Electronic	Payment orders, Payment provisions	Suppliers	It will be put down in the Debts Vs Incomings File
Payment rejections	Casual	Complaints	Quality responsible	Nonconformity report for complaints	Suppliers	It rejects the payment for products/services and works found not to conform after inspections, checking, attempts and reception they underwent
Cooperation with and information of the Accounting department	Permanent	Invoices, Payment orders, Payments, Bank statements, Timesheets, etc		Electronic statements		After they were electronically centralized, all the documents must get to the accountant. The accounting statements are completed monthly, as opposed to the ones kept by the economic manager
Prevent Action report	Occasionally	Own analyses, Complaints from the ones in charge of quality, Construction Work etc.		Prevent Action report	Concerned Department	When the possibility of a problem exists, due to an identified cause, it proceeds to its annihilation
Unconformities report for complaints	Occasionally	Various complaints	Quality Manager Responsible	Nonconformities report for complaints	Concerned supplier	If problems of the same nature from one supplier reoccur, a complaint form will be filled out
Corrective Action report	Occasionally	Various complaints	Client	Corrective Action report	Quality Manager Responsible	Due to the complaints received from the clients there are taking corrective actions established in the Corrective Action report

Summary reports	Occasionally	Prevent Action report, Unconformities report for complaints, Corrective Action reports		Summary reports		All the problems are electronically centralized, and the chronologic evolution of the problems is evaluated. All the complaints received from clients are filed, one copy being filed in the work statement file
Oversees the payment statements preparation	Monthly	Payroll	Accountant	Salaries payment	Employees	They ensure the preparation of the payment statements, stimulations, and money bonuses and also the safety of their preparation
Oversees the Accounting Department	Monthly	Statements, Payrolls, Balances, Balance sheets etc	Accountant			It is responsible for the submission of the complaints, the organization of the fixed assessment and the inventory of the company patrimony, and follows the achievement of the fixed assets amortization
Making recommendations	Occasionally	Evaluation questionnaires filled by employees, proper own analyses together with the Human Resources Responsible	Assistant Manager	Recommendations	General manager	General Manager is analyzing them
SWOT	Annually	Own Analyses		SWOT	General Manager	Towards analysing
Sending clients satisfaction questionnaires	Occasionally	Clients satisfaction questionnaires	Responsible for quality	Satisfaction questionnaires signed and approved, to be sent to the clients	Assistant Manager	The assistant manager has to take care of sending them and collecting the completed questionnaires from the clients. Then he sends them back to the economic Manager to be analyzed.
Summary of clients satisfaction questionnaires	Occasionally	Clients satisfaction questionnaires	Assistant Manager	Summary of clients satisfaction questionnaires	Quality responsible	The Quality Manager analyzes the client satisfaction and sends back to the Economic Manager the findings and proposal report
Informing the General Manager	Permanent	Various Problems		Information	General manager	The economic Manager writes down notes about any problem of major interest to the company, and sends them to the general manager
Keep in touch with clients and suppliers	Permanent	Various Problems				
It ensures the solving of all the financial accounting litigations	Occasionally	Contracts	Lawyer	Solutions		
Statistics, Predictions, Taxes simulations	Monthly	Own Analyses		Monthly Financial Report	General Manager	Recommendations if necessary

Source: Information obtained from a company with a primary activity of terrestrial transport of goods (S.C. AUTOGYSP SPEDITION S.R.L., Posaga, Romania)

References

- Abrudan, I., (2012). *Managerial Culture*. Cluj-Napoca: Digital Data Cluj.
- Charpentier, P., Deroy, X. et al, (2000). *Organization et gestion de l'entreprise*. Paris: Economica.
- Cole, G. A., (1996). *Management. Theory and practice*. London: The Continuum International Publishing Group Ltd.
- Gandolfi, V., (2006). *Il governo delle imprese*, seconda edizione. Parma: Uni.Nova.
- Gavrilă, T., coordinator (2004). *Managementul general al firmei, Teste de verificare, Aplicații, Studii de caz*, second edition. București: Economică.
- Izvercianu, M., Radu, A., (2012). The role of motivation modeling in increasing competitiveness. *Review of Management and Economic Engineering*, volume 11, 3(45), 35-40.
- Kanter, R. M., (2000). Reintegrarea oamenilor în inima organizației, in F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, coordinators, *Organizația viitorului*, (pp. 107-116). București: Teora.
- Lefter, V., Deaconu, A., Bogdan, A., (2001). *Management des ressources humaines*. București: ASE.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., Premeaux, S. R., (2002). *Human resource management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Nicolescu, O., Nicolescu, C., (2011). *Organizația și managementul bazat pe cunoștințe*. București: ProUniversitaria.
- Pell, A. R., (2007). *The complete idiot's guide*. New York: Alpha Books.
- Pitariu, H. D., (2003). *Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului*. București: Ericson.
- Vărzaru, M., (2000). *Resursele umane ale întreprinderii*. București: Economică.

12th International Conference on Application of Fuzzy Systems and Soft Computing, ICAFS 2016, 29-30
August 2016, Vienna, Austria

Analysis of the job satisfaction index problem by using fuzzy inference

T.Saner ^a, Latafat A. Gardashova ^{b*}, Rashad A.Allahverdiyev ^c, Serife Z. Eyupoglu ^d

^a School of Tourism and Hotel Management, Near East University, P.O.Box:99138, Nicosia, North Cyprus, Mersin 10 Turkey

^{b,*} Azerbaijan State Oil and Industry University, Department of Computer-Aided Control Systems, Baku, Azerbaijan

^c Azerbaijan State Oil and Industry University, BA Programs of ASOIU, Baku, Azerbaijan,

^d Department of Business Administration, Near East University, P.O.Box:99138, Nicosia, North Cyprus, Mersin 10 Turkey

Abstract

In this study we propose a fuzzy rule-based algorithm to evaluate job-satisfaction in an organization. We collected the effective factors/job facets of job satisfaction through interviews. Through analyzing the interview results we compose fuzzy rules. By using the obtained rules, the value of job satisfaction is computed using the expert system shell ESPLAN. The basic advantage of the used approach is being able to operate with imperfect information for the evaluation of job satisfaction by using fuzzy logic.

© 2016 The Authors. Published by Elsevier B.V. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Peer-review under responsibility of the Organizing Committee of ICAFS 2016

Keywords: job satisfaction; fuzzy logic; possibility measure; expert system; fuzzy inference; Minnesota Satisfaction Questionnaire; quality measure- degree of truth

1. Introduction

There is a vast range of studies devoted to job satisfaction in the existing literature. Job satisfaction theories have a strong overlap with theories explaining human motivation. The most common and prominent theories in this area include Maslow's Needs Hierarchy Theory¹, Herzberg's² Motivator-hygiene Theory, the Job Characteristics Model³, and the Dispositional Approach⁴. These theories are popular in the literature related to human motivation^{5,8}. Some determinants of job satisfaction are analyzed in^{9,12}. In¹³ an effective approach to job satisfaction is described. Job satisfaction indicators and their features are described in¹⁴.

Job satisfaction is not only about how much an employee enjoys work. Taber and Alliger¹⁵ analyzed other types of measures such as level of concentration required for the job, level of supervision, and task importance. This study demonstrates that the accumulating enjoyment of work tasks add up to an overall job satisfaction.

Some factors of job satisfaction may be ranked as more important than others, depending on each worker's needs and personal and professional goals. To create a benchmark for measuring and ultimately creating job satisfaction, managers in an organization can employ proven test methods such as the Job Descriptive Index (JDI) or the Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)¹⁶. These assessments help management define job satisfaction adequately.

Five important factors/job facets can be used to measure and influence job satisfaction in the test methods¹⁷:

1. Pay or total compensation
2. The work itself (i.e., job specifics such as projects, responsibilities)
3. Promotion opportunities (i.e., expanded responsibilities, more prestigious title)
4. Relationship with supervisor
5. Interaction and work relationship with coworkers.

* Corresponding author. Tel.: +994505840901

E-mail address: latsham@yandex.ru

In¹⁸, the authors propose a fuzzy rule-based algorithm to evaluate the job satisfaction in an organization. First, they collect the effective factors/job facets of job satisfaction through interviews. After analyzing the interview results, they propose questionnaires with respect to categories obtained from interviews. Due to qualitative aspect of satisfaction, they use linguistic choices in the questionnaires. While it is hard to disseminate questionnaires to all employees, sampling is performed based on STRATA technique. The results are used to compose fuzzy rules. After defuzzification of the rules and computing the distance from ideal status, the gaps are determined. The gaps are fulfilled using improvement strategies. Next, they give a brief description of STRATA sampling technique and fuzzy logic. Fuzzy logic is capable of treating this dynamic performance criterion in the uncertain and qualitative environment.

Authors¹⁹ examine how individuals “determine” their job satisfaction based on changes in situational factors. A simulation model, using fuzzy set theory and system dynamics, is used. As Piegat²⁰ stated “information obtained from people is usually of less precision (large granularity), while information delivered by measuring devices is of higher precision (small granularity)”. For the model, the required information is obtained from people. It measures subjective features of work, consequently making fuzzy set theory a highly applicable technique to evaluate the features. The estimation of an individual’s input-output ratio and the impacts of the input-output ratio on changes to the individual’s satisfaction level are evaluated using fuzzy set theory. Fuzzy logic is used to get an approximate answer when no exact answer is possible.

The purpose of this study is to determine the level of employee job satisfaction through the use of the Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) based production rules and the fuzzy expert system shell ESPLAN²¹. The paper is organized as follows. Section 2 discusses description of fuzzy if-then rules and fuzzy inference algorithm. The statement of the problem is described in section 3. The results of computer simulation are described in Section 4 and Section 5 concludes the study.

2. Description of fuzzy if-then rules and fuzzy inference algorithm

Knowledge in if-then rules based systems can be described in different ways. Some of the post-modern techniques for representation of knowledge include logical calculus and a structured model. This work is devoted to the rule-based system oriented approaches of knowledge representation. A rule-based system consists of three main parts: 1) a set of if-then rules, 2) dynamic database, called the working-storage, 3) control interpreter, which interprets the database using the set of rules. The rule-based system has a wide class of applications in decision making problems, planning problems, business problems, technical problems, and in social sciences such as psychology and medicine^{21,24}.

The shell of ESPLAN provides the following basic abilities: development of expert systems for various applications; building module-oriented structures and knowledge bases segmentation; representation of fuzzy values; compositional inference with possibility measures; arithmetic operations with fuzzy numbers; realization of simple user-machine dialogue (execution of queries) by using special functions; the use of a confidence degree for any rule (in percent); call of external programs; data interchange using file system.

The mathematical description of knowledge in the knowledge base is based on fuzzy interpretation of antecedents and consequents in if-then rules.

For the knowledge representation the antecedent of each rule contains a conjunction of logical connectives like $\left\{ \begin{matrix} = \\ \neq \end{matrix} \right\}$ <linguistic value> named elementary antecedent.

The consequent of the rule is a list of imperatives, among which may be some operator-functions (i.e. input and output of objects’ values, operations with segments of a knowledge base, etc). Each rule may be characterized with a confidence degree $Cf \in [0,100]$.

Each linguistic value has a corresponding membership function. The subsystem of fuzzy arithmetic and linguistic values processing provides automatic interpretation of linguistic values like “approximately A”, “less than A”, “more than A”, “middle”, “much”, “high”, “low”, “near...”, “from ... to...” and so on; i.e. for each linguistic value this subsystem automatically computes parameters of membership functions using universes of corresponding variable. The value of linguistic variable are trapezoidal fuzzy numbers, which is described as²¹:

less than A: $(0, I, A - Z, Z)$ *approximately A*: (Z, A, A, Z) *more than A*: $(Z, A + Z, S, 0)$

neutral: $(Z, I, +2 * Z, I + 3 * Z, Z)$ *much*: $(Z, S - Z, S, 0)$ etc,

where I and S are respectively minimum and maximum values of universe, $Z = (S - I) / 5$.

The user of the system may define new linguistic values, modify built-in ones and explicitly prescribe a membership function in any place where linguistic values are useful²¹. The fuzzy if-then rules have the following form:

R^k : IF x_1 is $\tilde{A}_{k1}$ and x_2 is $\tilde{A}_{k2}$ and ... and x_m is $\tilde{A}_{km}$ THEN

u_{k1} is $\tilde{B}_{k1}$ and u_{k2} is $\tilde{B}_{k2}$ and ... and u_{kl} is $\tilde{B}_{kl}$, $k = 1, \bar{K}$

where $x_i, i = 1, \bar{m}$ and $u_j, j = 1, \bar{l}$ are total input and local output variables, $\tilde{A}_{ki}, \tilde{B}_{kj}$ are fuzzy sets, and k is the

number of rules. Note, that inputs $x_1, x_2, \dots, x_m$ may be crisp or fuzzy variables.

Efficiency of the inference engine considerably depends on the knowledge base internal structure. The inference mechanism acts as follows. First, current values of objects are given (initial data). Then all rules antecedents of which overlaps with these current values are chosen from the knowledge base. For these rules, the truth degrees of the rules are computed (in other words,

the system estimates the truth degree of the fact that current values of objects correspond to values fixed in antecedents). If the truth degree exceeds some threshold then imperatives from consequents of a rule are executed. The assigned value of the object is also complemented by a numeric confidence degree.

A truth degree of a rule's antecedent is calculated according to the following algorithm²¹.

1. First the objects are evaluated, i.e. every w_i object has appropriate value defined as (v_k, cf_k) , where v_k is linguistic value, $cf \in [0, 1000]$ is confidence degree of the value v_k . Then it is needed to compute:

$$r_{jk} = Poss(\tilde{v}_k / \tilde{a}_{jk}) \cdot cf_k, \text{ if the sign is "=" or } r_k = (1 - Poss(\tilde{v}_k / \tilde{a}_{jk})) \cdot cf_k, \text{ if the sign is "≠"}.$$

$Poss$ is defined as² $Poss(\tilde{v} / \tilde{a}) = \max_u \min(\mu_v(u), \mu_a(u)) \in [0, 1]$ $\tau_j = \min(r_{jk})$

a_{jk} - current linguistic value (j is index of the rule, k is index of fuzzy relation)

2. For each rule, calculate $R_j = (\min_j r_{jk}) * CF_j / 100$,

where CF is the confidence degree of the rule²¹.

The user or the creator of the rule defines the firing level (π) and $R_j \geq \pi$ is checked. If the condition holds true, then the consequent part of rule is calculated.

3. The evaluated w_i objects have S_i values²¹: $w_i, (v_i^1, cf_i^1), \dots, (v_i^{S_i}, cf_i^{S_i})$

The consequents of rules are aggregated into the average²¹:

$$\bar{v}_i = \frac{\sum_{n=1}^{S_i} v_i^n \cdot cf_i^n}{\sum_{n=1}^{S_i} cf_i^n}$$

$$IF x_1 = \tilde{a}_1^j \text{ AND } x_2 = \tilde{a}_2^j \text{ AND } \dots \text{ THEN } y_1 = \tilde{b}_1^j \text{ AND } y_2 = \tilde{b}_2^j \text{ AND } \dots$$

$$IF \dots \text{ THEN } Y_1 = AVRG(y_1) \text{ AND } Y_2 = AVRG(y_2) \text{ AND } \dots$$

This model has a built-in function AVRG which calculates the average value. This function simplifies the implementation of compositional inference with possibility measures. As a possibility measure, here a confidence degree is used. So, the compositional relation is given as a set of rules like

$$IF x_1 = \tilde{A}_1^j \text{ AND } x_2 = \tilde{A}_2^j \dots \text{ THEN } y_1 = \tilde{B}_1^j \text{ AND } y_2 = \tilde{B}_2^j \text{ AND } \dots$$

where j is a number of a rule. After all these rules have been executed (with different truth degrees) the next rule (rules) ought to be executed:

$$IF \text{ THEN } Y_1 = AVRG(y_1) \text{ AND } Y_2 = AVRG(y_2) \text{ AND } \dots$$

Using this model one may construct hypotheses. Such system contains the rules:

$$IF < \text{condition}_j > \text{ THEN } X = \tilde{A}_j \text{ CONFIDENCE } cf_j$$

Here " $X = \tilde{A}_j$ " is a hypothesis that the object X takes the value $\tilde{A}_j$. Using some preliminary information, this system generates elements $X = (\tilde{A}_j, R_j)$, where R_j is a truth degree of j-th rule. In order to account the hypothesis (i.e. to estimate the truth degree that X takes the value $\tilde{A}_j$ the recurrent Bayes-Shortliffe formulaç generalized for the case of fuzzy hypotheses, is used²¹:

$$P_0 = 0$$

$$P_j = P_{j-1} + cf_j \cdot Poss(\tilde{A}_j / \tilde{A}) \left(1 - \frac{P_{j-1}}{100} \right)$$

This formula is realized as a built-in function $BS : IF \text{ END THEN } P = BS(X, \tilde{A}_0)$.

3. Statement of the problem

Defining overall job satisfaction is a very important problem. The basic problem is to evaluate overall satisfaction of respondents by using job facets. For determining overall satisfaction from evaluation of job facets, we use fuzzy rules. The overall job satisfaction denoted y is a compound index built from twenty components each of which is assessed by an expert judgement. The twenty components are: x_1 -Activity, x_2 -Independence, x_3 -Variety x_4 -Social status, x_5 -Supervision-human relations, x_6 -Supervision-technical, x_7 -Moral values, x_8 -Security, x_9 -Social service, x_{10} - Authority, x_{11} -Ability, x_{12} -Company policies and practices, x_{13} -Compensation, x_{14} -Advancement, x_{15} - Responsibility, x_{16} -Creativity, x_{17} -Working conditions, x_{18} -Coworkers, x_{19} -Recognition, x_{20} -Achievement.

Using the above mentioned parameters, the overall job satisfaction model can be expressed as:

IF x_1 = "very satisfied" AND x_2 = "very satisfied" AND x_3 = "quite satisfied" AND x_4 = "less satisfied" AND x_5 = "quite satisfied" AND x_6 = "quite satisfied" AND x_7 = "very satisfied" AND x_8 = "satisfied" AND x_9 = "very satisfied" AND x_{10} = "quite satisfied" AND x_{11} = "very satisfied" AND x_{12} = "satisfied" AND x_{13} = "very satisfied" AND x_{14} = "very satisfied" AND x_{15} = "very satisfied" AND x_{16} = "very satisfied" AND x_{17} = "very satisfied" AND x_{18} = "quite satisfied" AND x_{19} = "satisfied" AND x_{20} = "very satisfied" THEN y = "satisfied";

IF x_1 = "very satisfied" AND x_2 = "satisfied" AND x_3 = "very satisfied" AND x_4 = "very satisfied" AND x_5 = "very satisfied" AND x_6 = "satisfied" AND x_7 = "quite satisfied" AND x_8 = "quite satisfied" AND x_9 = "very satisfied" AND x_{10} = "satisfied" AND x_{11} = "very satisfied" AND x_{12} = "quite satisfied" AND x_{13} = "satisfied" AND x_{14} = "very satisfied" AND x_{15} = "very satisfied" AND x_{16} = "very satisfied" AND x_{17} = "satisfied" AND x_{18} = "quite satisfied" AND x_{19} = "very satisfied" AND x_{20} = "very satisfied" THEN y = "satisfied";

... (2)
IF x_1 = "quite satisfied" AND x_2 = "quite satisfied" AND x_3 = "quite satisfied" AND x_4 = "quite satisfied" AND x_5 = "satisfied" AND x_6 = "satisfied" AND x_7 = "quite satisfied" AND x_8 = "quite satisfied" AND x_9 = "quite satisfied" AND x_{10} = "quite satisfied" AND x_{11} = "quite satisfied" AND x_{12} = "less satisfied" AND x_{13} = "less satisfied" AND x_{14} = "quite satisfied" AND x_{15} = "satisfied" AND x_{16} = "quite satisfied" AND x_{17} = "less satisfied" AND x_{18} = "satisfied" AND x_{19} = "quite satisfied" AND x_{20} = "quite satisfied" THEN y = "quite satisfied".

These rules have been extracted from experts' knowledge based on interviews conducted by us. The trapezoidal fuzzy numbers describing the used linguistic terms are given below:

unsatisfied or less than A: $(0, I, A - Z, Z)$; less satisfied or approximately A: (Z, A, A, Z) ;
very satisfied or more than a: $(Z, A + Z, S, 0)$; quite satisfied or neutral: $(Z, I, + 2 * Z, I + 3 * Z, Z)$;
satisfied or much: $(Z, S - Z, S, 0)$

where I and S- respectively minimum and maximum value of universe, $Z = (S - I) / 5$. Graphical representation of the trapezoidal fuzzy numbers is given in Fig. 1

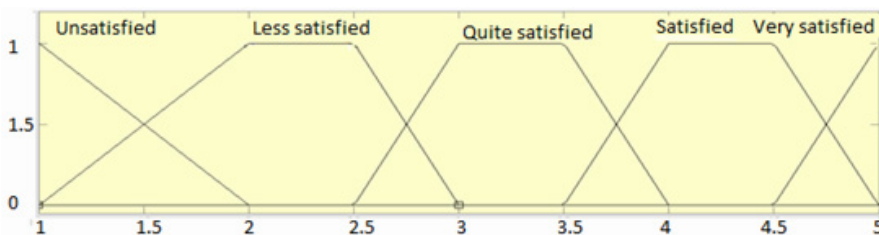


Fig. 1 Linguistic terms for "job satisfaction"

In the expert system shell ESPLAN other linguistic terms can be used such as **a few**, **average**, **more than A**, **less than A**, **approximately A**, **from A to B**, **strict more than A**, **strict Less than A** and etc. For every linguistic value, ESPLAN

automatically calculates fuzzy number by using the universe .For instance, object= “activity”, I=minimum=1, S=maximum=5, linguistic term=“quite satisfied”: *quite satisfied or neutral* : $(Z, I + 2 * Z, I + 3 * Z, Z)$

Our aim is to define the level of overall job satisfaction level using twenty job facets represented by fuzzy linguistic terms.

4. Computer simulation

The above mentioned model is implemented by using the fuzzy expert system ESPLAN and different tests are performed.Different current information in tests is used.

Test 1: IF x_1 is quite satisfied AND x_2 is quite satisfied AND x_3 is less satisfied AND x_4 is less satisfied AND x_5 is unsatisfied AND x_6 is unsatisfied AND x_7 satisfied AND x_8 is quite satisfied AND x_9 is less satisfied AND x_{10} is quite satisfied AND x_{11} is less satisfied AND x_{12} is quite satisfied AND x_{13} is quite satisfied AND x_{14} is quite satisfied AND x_{15} is unsatisfied AND x_{16} is less satisfied AND x_{17} is quite satisfied AND x_{18} is very satisfied AND x_{19} is very satisfied AND x_{20} is satisfied THEN **overall job satisfaction=?**

Test 2:IF x_1 is satisfied AND x_2 is quite satisfied AND x_3 is satisfied AND x_4 is less satisfied AND x_5 is quite satisfied AND x_6 is very satisfied AND x_7 is satisfied AND x_8 is quite satisfied AND x_9 is quite satisfied AND x_{10} is satisfied AND x_{11} is quite satisfied AND x_{12} is satisfied AND x_{13} is quite satisfied AND x_{14} is quite satisfied AND x_{15} is quite satisfied AND x_{16} is satisfied AND x_{17} is satisfied AND x_{18} is quite satisfied AND x_{19} is quite satisfied AND x_{20} is quite satisfied THEN **overall job satisfaction=?**

Test 3:IF x_1 is satisfied AND x_2 is very satisfied AND x_3 is quite satisfied AND x_4 is very satisfied AND x_5 is satisfied AND x_6 is satisfied AND x_7 is quite satisfied AND x_8 is satisfied AND x_9 is satisfied AND x_{10} is very satisfied AND x_{11} is satisfied AND x_{12} is quite satisfied AND x_{13} is satisfied AND x_{14} is very satisfied AND x_{15} is satisfied AND x_{16} is very satisfied AND x_{17} is satisfied AND x_{18} is satisfied AND x_{19} is very satisfied AND x_{20} is satisfied

THEN **overall job satisfaction=?**

FOR TEST1.

ANSWER:

EXPERT system shell ESPLAN's decision is “Overall job satisfaction is LESS SATISFIED”

FOR TEST2.

ANSWER:

EXPERT system shell ESPLAN's decision is “Overall job satisfaction is QUITE SATISFIED”

FOR TEST3.

ANSWER:

EXPERT system shell ESPLAN decision is “Overall job satisfaction is SATISFIED”

Fragment of computer simulation is given below.

Activity=*Quite satisfied*

Independence=*Quite satisfied*

Variety=*Less satisfied*

Social status=*Less satisfied*

Supervision-human relations=*Unsatisfied*

Supervision-technical=*Unsatisfied*

Moral values=*Satisfied*

Security= *Quite satisfied*

Social service=*Less satisfied*

Authority=*Quite satisfied*

Ability=*Less satisfied*

Company policies and practices= *Quite satisfied*

Compensation= *Quite satisfied*

Advancement= *Quite satisfied*

Responsibility=*Unsatisfied*

Creativity=*Less satisfied*

Working conditions=*Quite satisfied*

Co-workers=*Very satisfied*

Recognition=*Very satisfied*

Achievement.=*Satisfied*

OVERALL JOB SATISFACTION is LESS THAN SATISFIED

5. Conclusion

In this paper for the evaluation of an overall job satisfaction index a fuzzy rule-base method is used. By using the Minnesota Satisfaction Questionnaire, values of basic determinants of respondents were determined. The fuzzy rules extracted by using interviews were performed in the expert system shell ESPLAN and different tests were performed. The obtained results of job satisfaction evaluation on the bases of real data show validity and efficiency of the suggested approach.

References

1. Maslow A. *Motivation and Personality*. New York, Harper, 1995.
2. Herzberg F. *Work and the Nature of Man*. Cleveland, World Publishing Company, 1966.
3. Hackman JR, Oldham GR. Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, **60**, 1975, pp. 161.
4. Judge TA, Lanen RJ. Dispositional affect and job satisfaction: A review and theoretical extension. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **8**, 2001, pp. 67.
5. Furnham A, Eracleous A. Chamorro-Premuzic T. Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*, **24**, 8, 2009, pp. 765.
6. Mitchell OS, Levine PB, Pozzebon S. Aging, job satisfaction, and job performance (CAHRS Working Paper #90-02). Ithaca, New York: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Retrieved 3 March 2013
7. Nagy MS. Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, **75**, 1, 2002, pp. 77.
8. Austraškaite M, Vaitkevičius R, Perminas A. Job Satisfaction Survey: A confirmatory factor analysis based on secondary school teachers' sample. *International Journal of Business and Management*, **6**, 5, 2011, pp. 41
9. Ewen RB. Some determinants of job satisfaction: A study of the generalisability of Herzberg's theory. *Journal of Applied Psychology*, **48**, 1964, pp. 161.
10. Manisera M., Dusseldorp E, van der Kooij AJ. Component structure of job satisfaction based on Herzberg's theory, Rapporti di Ricerca del Dipartimento di Metodi Quantitativi, Brescia University, Working Paper 253, 2005.
11. Behson SJ. 'Using relative weights to reanalyse 'settled' areas of organisational behaviour research: The job characteristics model and organisational justice', *International Journal of Management and Information Systems*, **14**, 5, 2010, pp. 43.
12. Fried Y, Ferris GR. 'The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis', *Personnel Psychology*, **40**, 1987, pp. 287.
13. Gerhart B. The (affective) dispositional approach to job satisfaction: Sorting out the policy implications. *Journal of Organisational Behaviour*, **26**, 2005, pp. 79.
14. Stanley E. Seashore, Thomas D. Taber. Job Satisfaction Indicators and Their Correlates. *American Behavioral Scientist*, Vol. **18** No.3, January/February, 1975. Sage Publications, Inc. pp. 333-368
15. Taber TD, Alliger GM. A task-level assessment of job satisfaction. *Journal of Organisational Behaviour*, **16**, 2, 1995, pp. 101.
16. <http://vpr.psych.umn.edu/msq.html>
17. Source: Boundless. "Defining Job Satisfaction", *Boundless Management*. Boundless, 19 Jun. 2015. Retrieved 20 Jun. 2015 from <https://www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/organizational-behavior-5/drivers-of-behavior-44/defining-job-satisfaction-231-7247/>
18. Iraj Mahdavi, Hamed Fazlollahab, Nezam Mahdavi-Amiri, Mohsen Arabmaghsudi, Norouz Kolbadinejad. Design of a Fuzzy Job Satisfaction Matrix with Dynamic Performance Criteria. *Proceedings of the 2011 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Kuala Lumpur, Malaysia, January 22 – 24, 2011, pp. 1173-1178
19. www.systemdynamics.org/conferences/.../272.p... A First Approach to Model Satisfaction at Work Under Equity Theory Using Fuzzy Set Theory and System Dynamics.
20. Piegat A. Fuzzy Modeling and Control. In: *Studies in fuzziness and soft computing*. New York: Physica-Verlag, 2000.
21. Aliev RA, Aliev RR. *Soft Computing and its Application*. World Scientific, New Jersey, London, Singapore, Hong Kong, 2001, - 444 p.
22. Aliev RA, Fazlollahi B, Aliev RR. *Soft Computing and its Application in Business and Economics*. Springer, 2004, pp. 446.
23. Aliev RA, Bonfig KW, Aliev FT. *Messen, Steuern und Regeln mit FUZZY-LOGIK*. Franzis-Verlag GmbH, Munchen, Germany, 1994, - 316 p. (In German)
24. Aliev RA. Fuzzy Expert Systems. In Aminzadeh F., Jamshidi M. (Eds). *Soft Computing: Fuzzy Logic, Neural Networks and Distributed Artificial Intelligence*. NJ: PTR Prentice Hall, 1994, 99-108p.

Symbiosis Institute of Management Studies Annual Research Conference (SIMSARC13)

Impacts of Job Analysis on Organizational Performance: An Inquiry on Indian Public Sector Enterprises

BK Suthar^a, T Latha Chakravarthi^b, Dr. Shamyal Pradhan^c *

^aPh D Scholar, Faculty of Management Studies, Pacific University, Udaipur (Rajasthan)

^{b,c}Assistant Professor, Faculty of Management Studies, Pacific University, Udaipur (Rajasthan)

Abstract

Purpose: A regular or proactive job analysis practices help to identify factors that shape the employees' motivation and job satisfaction. Bharat Sanchar Nigam Limited faces the problem on managing its human power and not occupying delightful performance from the last three consequent years. This paper aims to examine the relationship between organizational performance and employee job analysis in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District, Gujarat.

Research Methodology: The survey questionnaire was administered to employees of Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District through email and in person by (417 out of 1361) by employing sample size determinants like: confidence level, confidence interval and population. The questionnaire consists of factors like; organizational performance, job design, job description, organizational policies and practices, job specification and job evaluation..All the 417 respondents are considered as valid respondents for further investigation. The study is quantitative research approach and the collected data are analyzed by scale reliability for questionnaire scaling validity, descriptive statistics, measurement of items, correlation, regression analysis and other applicable tests with a view to know that at what level job analysis is related with organizational performance. IBMSPSS.20 is employed as a statistical tool for data analysis.

Findings: The collected data reveals that organizational performance and job analysis are positively related with each other.

Research Implications/Limitations This study shows that employee job analysis can be a powerful tool to enhance organizational performance. Further research can be held with more samples by extending the area of research.

© 2014 Elsevier B.V. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>).

Selection and/or peer-review under responsibility of Symbiosis Institute of Management Studies.

Keywords: organizational performance, job design, job description, job specification, job evaluation

* Corresponding author. Tel.: +0-000-000-0000 ; fax: +0-000-000-0000 .

E-mail address: pradhansa@hotmail.com

1. Introduction

Job analysis is one of the most important activities of human resource management and can perform multi-functions. A regular or proactive job analysis practices help to identify factors that shape the employees' motivation and job satisfaction. The researchers have established co-relationship between organizational performance and job analysis in context to human resource management but the relationship between HRM practices like job analysis – job performance, the intervening process recruitment, connecting job analysis is yet to be explored in a full flow. This paper aims to examine the relationship between organizational performance and employee job analysis in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District of Gujarat. The survey questionnaire was administered to employees of Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District through email and in person by (417 out of 1361) by employing sample size determinants like: confidence level, confidence interval and population. The questionnaire consists of factors like; organizational performance, job design, job description, organizational policies and practices, job specification and job evaluation..All the 417 respondents are considered as valid respondents for further investigation. The study is quantitative research approach and the collected data are analyzed by scale reliability for questionnaire scaling validity, descriptive statistics, measurement of items, correlation, regression analysis and other applicable tests with a view to know that at what level job analysis is related with organizational performance. IBMSPSS.20 is employed as a statistical tool for data analysis. The collected data reveals that organizational performance and job analysis are positively related with each other. This study also shows that employee job analysis can be a powerful tool to enhance organizational performance.

2. Objectives of study

- a) To study the relationship between organizational performance and job design in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District
- b) To examine the relationship between organizational performance and job description in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District
- c) To study the relationship between organizational performance and organizational policies and practices in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District
- d) To study the relationship between organizational performance and job specification in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District
- e) To study the relationship between organizational performance and job evaluation in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District

3. Research Questions

- a) Is there any relationship between organizational performance and job design in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District?
- b) Is there any relationship between organizational performance and job description in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District?
- c) Is there any relationship between organizational performance and organizational policies and practices in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District?
- d) Is there any relationship between organizational performance job specifications in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District?
- e) Is there any relationship between organizational performance job evaluations in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District?

4. Significance of this study

This information of job analysis will contribute to the knowledge of the researchers as well as provide much needed information to the human resource managers. The outcomes of the present study would be useful to the BSNL management as they search for ways to increase organizational performance and maximizing job satisfaction. Observing and documenting the factors which influence job performance of an employee will form a data bank of

information that will be useful to the organization.. Knowledge of such information will facilitate a better method of manpower planning by the management. Indeed, this study defines how job analysis flows in the public sector organization like BSNL..

5. Review of Literature

Companies that regularly conduct job analysis possess a much better knowledge of their strengths and limitations, and can take timely corrective action to improve any deficiencies in their skills and job behavior (Clifford, 1994). Brannick and Levine (2002) defined the job analysis as an organized process whereby nature of a job is discovered. Job or task is divided into smaller units. McCormick, studied in 1976 that the collection and processing of job related information and other related tasks and qualifications through job analysis was a base for human resource management (HRM). Job analysis has a vital role. Sanchez and Levine discussed in 2000 that erroneous practice of the job analysis may affect other HR activities based on it. Former research by Mullins & Kimbrough, 1988; Avolio & Waldman, 1989; Schmitt & Cohen, 1989 and Landy & Vasey, 1991 on job analysis persistent on the variable like demographic in job analysis ratings. Cascio, (1998) and Bowin & Harvey (2001) stressed the significance of job analysis as a strategic HRM practice linked with the organizational performance. Anthenyet *al*;(2002) and Desslar, (2003) recommended that with the recognition of the Human Resource–Performance linkage, organizations vigorously adopting job analysis as a human resource strategy were likely to grow more and put on aggressive benefits. Gatewood & Feild, (1994) illustrated that extent to which tasks and employee attributes for an assigned job was termed as job analysis hence, job analysis techniques can also be termed as worker-oriented or work oriented Work or worker-oriented technique what so ever be, job analysis methods allow the assumption of employee’s knowledge, skills and abilities (KSAs) characteristics. Davis (1995), Gatewood & Feild, (1994) studied the KSAs characteristics included in job-related information and the necessary human abilities to perform certain job activities According to Gatewood & Feild, (1994) job analysis was an instrument to analytically gather data on tasks and behaviors leading to KSAs about virtually and any kind of work activity Dunnette, (1976) and Wernimont & Campbell, (1968) linked job analysis information with recruitment process which was originated in the literature Schuler & Jackson, (1996), Sharman *et al.*, (1998) & Desslar *et al.*, (1999) discussed the importance of Job Analysis and conduction of Job Analysis which was obvious from the fact that most of the researchers have declared job analysis as a backbone and cornerstone of each and every human resource activity. Huselid (1994), Huselid, (1995); Delaney & Huselid, (1996) confirmed that well-established human resource practices not only enhance job retention but also make a considerable involvement in objective performance and enhance productivity. Organizational performance is a multifaceted concept (Pauwe, 2004). Within the HRM literature, Dyer and Reeves (1995) use four dimensions to describe indicators of organizational performance: human resource outcomes, organizational outcomes, financial or accounting outcomes and stock-market performance indicators It was explained by Stankard (2002) not to mean the performance of the single parts or units of the organization but the product of all interactions taking place in the organization.

According to Fried & Ferriss, (1987); Parkar, Wall, & Corrdary, (2001) Job design has developed a great deal of interest in the area of HRM during the recent decades. Morgason & Campion, (2003) and Parkar & Waall, (1998) have discussed a basic principle in the job design research according to which jobs were stimulated and associated with motivational factors which contributed to the attitudinal and behavioral job performance outcomes. Hackman & Oldham, (1976, 1980) developed Job Characteristics Model (JCM) derived from the modern research on job design. Core job characteristics of Job Characteristics Model were skill multiplicity, task distinctiveness, tasks implications, self-sufficiency and job feedback which actively contributed to job stimulus and subsequently to three vital emotional

states practiced meaningfulness, experienced responsibility and knowledge of results, which has a great positively impact on employee motivation, job performance and outcome of these like job satisfaction and job retention. Kopelman, (1985); Fried & Ferris, (1987); Fried, (1991); Oldham, (1996) and Parker *et al.*, (2001) exposed diverse results on the linkage between inspiring job characteristics and job performance and outcome like turnover and absenteeism. Rousseau & Fried, (2001) and Johns, (2006) found inconsistent results and suggested that background might play a vital role in moderating employee reactions. Fried & Ferris, (1987); Fried, (1991); Parker *et al.*, (2001) supported the hypothesized linkage between stimulating job characteristics and job satisfaction, the extent of the relationship between the core job characteristics and outcomes appeared to be moderate rather than high.

Statt, (2004) discussed that the job description outlines the job tasks, duties and responsibilities and serves as a guide for the recruitment and selection process going forward. In general, a job description can be seen as relating to all the technical, administrative and managerial aspects of the job, the job title, job summary, job duties, tasks and outputs. Byars & Rue (2006) further described job description as a written narrative of the tasks to be performed and what it entails.

As defined by Werther & Davis (1993) “Job evaluation is a systematic process used to determine the worth of jobs and creating a link between job worth and salary”. Gupta & Chakraborty (1998) further clarified that as the worth of a job is determined, it might be seen in terms of salary and other fringe benefits in accordance with the existing salary structure of the organization. Das & Garcia-Diaz (2001) intimated a widely used method of job evaluation called point based job evaluation method. Further studies of Collans & Muchinsky 1993, Chen *et al.* 1999, Rutt & Doverspikke 1999, Olson *et al.* 2000, Welbourne & Treivor 2000, Arnault *et al.* 2001, Morgeson *et al.* 2001, Rotundo & Sackatt, 2004 have also tested the validity and outcome of the job evaluation system in vogue used for salary determination.

Job specification is a written statement of qualifications, traits, physical and mental characteristics that an individual must possess to perform the job duties and discharge responsibilities effectively.

In this, job specification usually developed with the co-operation of personnel department and various supervisors in the whole organization. A study by Dunn Wilson (1997) assesses the accuracy and usefulness of job descriptions by examining the best way to form, design, and make job descriptions. Amos et al., (2004) defined that job specification deals with the personal aspects of the job and education or qualification background, skills, knowledge and ability. In a layman human resources term, the job description can be associated with the hard issues whilst the job specification may focus some soft issues.

6. Research Methodology

This type of study is correlation and aims to analyze and examine the relevance of organizational performance and job analysis in context to employees of Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District. The main challenge for any organization is to utilize right human power for right work to suit the particular business at right time and then to use it for getting better results. The survey questionnaire was administered to prepaid cellular service users of Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District through email and in person by (430 out of 250270) by employing sample size determinants like: confidence level, confidence interval and population. The convenience sampling technique is used. The questionnaire consists of factors like; organizational performance, job design, job description, organizational policies and practices, job specification and job evaluation. The sample size is determined as 430 by employing convenience sampling technique. The following statistical formula has supported on finalization of sampling size

$$SS = \frac{Z^2 * (p) * (1-p)}{c^2}$$

Where: Z = Z value (e.g. 1.96 for 95% confidence level)

p = percentage picking a choice, expressed as decimal

(.5 used for sample size needed) c = confidence interval, expressed as decimal

(e.g., .04 = ±4)

The structured disguised questionnaire was administered to respondents through email and in person by consisting factors such as; demographic profile of respondents. Both types of primary and secondary data are taken into consideration for investigation. The adopted scaling technique in questionnaire is 5 point Likert scale (strongly disagree to strongly agree). The collected data are analyzed for demographic profile, scale reliability test, measurement of items, descriptive statistics. Factor analysis and regression analysis is conducted to test the

hypothesis by employing IBMSPSS.20 as a statistical tool. The following hypotheses are formed to meet the objectives of the study.

7. Hypotheses

H01: There is no significant positive relationship between organizational performance and job design in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District

H11: There is significant positive relationship between organizational performance and job design in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District

H02: There is no significant positive relationship between organizational performance and job description in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District

H12: There is significant positive relationship between organizational performance and job description in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District

H03: There is no significant positive relationship between organizational performance and organizational policies and practices in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District

H13: There is significant positive relationship between organizational performance and organizational policies and practices in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District

H04: There is no significant positive relationship between organizational performance and job specification in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District

H14: There is significant positive relationship between organizational performance and job specification in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District

H05: There is significant positive relationship between organizational performance and job evaluation in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District

H15: There is no significant positive relationship between organizational performance and job evaluation in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District

8. Results and Discussion

The following results are obtained after analyzing the collected data from the respondents. The results are in tabulated form in annexure.

Table-1 indicates on results of demographic profile of respondents. The total 417 sets of questionnaire were administered to employees of BSNL, Vadodara Telecom District through email and in person. The filled questionnaires were collected back and all the sets were found valid for further analysis. The descriptive statistics indicates the classification of demographic profile of respondents. The males are 315(75.3%) and females are 102(47.47%). The employees having age group of 21-35 years is 19(4.6%). The employees having age group of 36-50 years is 123(29.5%) and employees having age group of 50-59 years 225(65.9%). The employee having marital status is 417(100%) and the employee having education upto school level is 198(47.5%) and have education upto college level are 219(52.5%) The employees belong to executive cadre are 19(4.6%) and the employee belong to non-executive cadre are 398(95.4%). The salary less than 5 lakhs is observed for 198(47.5%) and the salary between 5-10 lakhs per annum is observed for 219(52.5%) employees. The employees having experience of less than ten years is observed for 15(3.6%) employees and the employees having experience of 10-20 years is observed for 14(3.3%). The employees having experience of more than twenty years is observed for 388(93.1%).

Table-2 indicates the results of scale reliability test of factors. Organizational performance (OP) factor has 0.742. Cronbach's alpha, Job design (JD) factor has 0.767 Cronbach's alpha, Job description (JDES) factor has 0.867 Cronbach's alpha, Organizational policies and practices (OPP) factor has 0.883., Job specification (JS) factor has 0.822 Cronbach's alpha and Job evaluation (JE) factor has 0.877 Cronbach's alpha. The Range of Cronbach alpha of factors is 0.742-0.883. Cronbach's alpha reliability coefficient normally ranges between 0 and 1. However, there is actually no lower limit to the coefficient. The closer Cronbach's alpha coefficient is to 1.0 the greater the internal consistency of the items in the scale. Based upon the formula $\alpha = rk / [1 + (k - 1)r]$ where k is the number of items considered and r is the mean of the inter-item correlations the size of alpha is determined by both the number of items in the scale and the mean inter-item correlations. George and Mallery (2003) provide the following rules of thumb: “ $\alpha > .9$ – Excellent, $\alpha > .8$ – Good, $\alpha > .7$ – Acceptable, $\alpha > .6$ – Questionable, $\alpha > .5$ – Poor, and $\alpha < .5$ – Unacceptable” (p. 231). While increasing the value of alpha is partially dependent upon the number of items in the scale, it should be noted that this has diminishing returns. It should also be noted that an alpha of .8 is probably a reasonable goal. It should also be noted that while a high value for Cronbach's alpha indicates good internal consistency of the items in the scale, it does not mean that the scale is one-dimensional. The results validate the scaling in such a manner and moved for the further investigation

Table-3 indicates the results on descriptive statistics like mean, standard deviation and number of respondents. Mean of “Organizational Performance” (OP) factor is 3.42, standard deviation is 1.58 and mode is 4. Mean of “Job Design” (JD) factor is 3.63 and standard deviation is 1.60. and mode is 4. Mean of “Job Description” (JDES) factor is 3.27 and standard deviation is 1.63. Mode is 4. Mean of “Organizational Policies and Practices” (OPP) factor is 3.26, standard deviation is 1.64 and mode is 4. Mean of “Job Specification” (JS) factor is 3.14, standard deviation is 1.64 and mode is 4. Mean of “Job Evaluation” (JE) factor is 3.08, standard deviation is 1.66 and the mode is 4.

Table-4 indicates the results on measurement of items. The excluded items are zero. Each factor has 6 items and total items are 36. The valid items are also 36 and source for primary data collection is the employees of Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District

Table-5 indicates the results on factor analysis of collected data. The KMO value of all the factors observed between 0.706(organizational performance-OP) to 0.867(job evaluation-JE). These values allow moving for further investigation (Kaiser 1974a). Bartlett's Test of Sphericity indicates that p-value (sig <0.05) seem for all the factors 0.000 and conclude that all the variables are perfectly correlated with themselves (one) and have some level of correlation with the other items. Communalities indicate the amount of variance in each variable that is accounted for by the factors. The range of the same in our study is 0.619(OP2 i.e. "My officer is a well-disciplined, goal oriented role model") to 0.841 (JD5 i.e. "My job is related to prompt services to the customers"). The other values are as follows:

The value for OP5 is 0.830(i.e. "My officer builds supportive relationship"). The value for JD5 is 0.841(i.e. "My job is related to cost -effective services"). The value for JDES2 is 0.619(i.e. "Performance standards of my entrusted job is transparent and free from undue influence from anybody"). The value for OPP2 is 0.624 (i.e. "Skill set of employees is unsuitable to BSNL at present"). The rest of the values are not considered for further study because the same were less than 0.6. Extractions Sums of Squared Loadings are also support the closed relationships among the quoted items. The results on component matrix (PCA) and rotated component matrix are also support the observations on having closed correlation among the items.

Table-6 indicates on results of regression analysis. It has taken place after careful observation of results received from the factor analysis and seen some possibility of correlations between predictor and criterion variables. "Organizational Performance" (OP) is considered as dependent variables (DV) and the rest of the factors are considered as independent variables (IDV). OP has six variables and the rest of the predictors have 30 variables. The results on regression analysis between DV (OP) and IDV (JD₁-JD₆, JDES₁-JDES₆, OPP₁-OPP₆, JS₁-JS₆, and JE₁-JE₅) report on testing of hypothesis. The hypothesis testing can be summarized as follows

H01: There is no significant positive relationship between organizational performance and job design in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District

H11: There is significant positive relationship between organizational performance and job design in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District

The statements from questionnaire have significance and positive relationship for H01 and H11 are as follows:

OP₁: "My officer communicates the mission and purpose of BSNL to me" (DV). JD₁: "My job is related to high quality of services to the customers" (IDV). JD₂: "My job is related to prompt services to the customers" (IDV). JD₃: "My job is related to skill flexibility" (IDV). JD₄: "My job endangers my well-being" (IDV). APS₅: "My job is related to cost-effective services" (IDV). APS₆: "Working culture of my organization motivates me for better performance" (IDV)

The results of table-6 show that value of R , R^2 and adjusted R . R is a measure of the correlation between the observed value and the predicted value of the dependent variable. ($R=0.908$, $R^2=0.824$, adjusted $R^2=0.821$ for OP₁ and JD₁₋₆). R Square (R^2) is the square of this measure of correlation and indicates the proportion of the variance in the criterion variable which is accounted for this study. Adjusted R Square value is calculated which takes into account the number of variables in this study and the number of observations (participants). This Adjusted R Square value gives the most useful measure. In this case, adjusted R^2 is 0.821 which interpret that 82% of the variance is observed between OP₁ and JD₁₋₆. ANOVA part of table-6 reports on assessment of overall significance of H_0 . Significance value (p) is 0.000 and can be said sig.0.000, where $p<0.05$. The standardized beta coefficient gives a measure of the contribution of each variable. A large value indicates that a unit change in this independent variable has a large effect on dependent variable values give a rough indication of the impact of each independent variable. Sig (p) value is observed as 0.00 which is less than 0.05 for CA₁ and APS₁₋₆. The results of OP₁ and JD₁₋₆ are ($R=0.908$, $R^2=0.824$, adjusted $R^2=0.821$, standard beta value is 0.850), The $t(33.387)$ and sig (p) values give a rough indication of the impact of each independent variable. Sig (p) value is observed as 0.00 which is less than 0.05 for OP₃ and JD₁₋₆. That means H_0 is not acceptable and as a result, H_1 is accepted and H_0 is rejected. It can be concluded that there is significance relationship between organizational performance and job design in context to mobile services users of Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District

H02: There is no significant positive relationship between organizational performance and job description in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District

H12: There is significant positive relationship between organizational performance and job description in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District

The statements from questionnaire have significance and positive relationship for H02 and H12 are as follows.

OP6(DV): "My officer finds opportunities to recognize individual achievement." (DV). JDES1: "My job functions and responsibilities are meet to organizational goal" (IDV). JDES2: "Performance standards of my entrusted job is transparent and free from undue influence from anybody" (IDV). JDES3: "BSNL management considers job-related skills of employee before entrusting the duties to employee" (IDV). JDES4: "BSNL management considers the factor "scope and Limitations" before entrusting the duties and powers to any employee. JDES5 (IDV): BSNL

management provides sufficient resources and environment to perform my duties. JDES6 (IDV): BSNL provides healthy environment for employee job performance"

The results of OP_6 and $JDES_{1-6}$ are ($R=0.802$, $R^2=0.644$, adjusted $R^2=0.638$ i.e.64%, standard beta value is 0.785), The t (22.839) and sig (p) values give a rough indication of the impact of each independent variable..Sig (p) value is observed as 0.00 which is less than 0.05 for OP_6 and $JDES_{1-6}$. That means H_{02} is not acceptable and as a result, H_{12} is accepted and H_{02} is rejected. It can be concluded that there is significance relationship between customer level of awareness and attitude on consumer purchase intention in context to mobile services users of Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District

H03: There is no significant positive relationship between organizational performance and organizational policies and practices in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District

H13: There is significant positive relationship between organizational performance and organizational policies and practices in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District

The statements from questionnaire have significance and positive relationship for H03 and H13 are as follows

OP2" My officer is a well-disciplined, goal oriented role model." (DV), OPP1: "BSNL considers rational development of available manpower." (IDV), OPP22" Skill set of employees is unsuitable to BSNL at present" (IDV), OPP3: "Massive training programs are available to enhance skill sets of employees in BSNL" ..(IDV), OPP4: "There are opportunities to use and develop human capacity in BSNL" (IDV) OPP5: "Information passed from one person to another person is accurate in BSNL." (IDV) OPP6: "My job enhances social prestige."

The results of OP_2 and OPP_{1-6} are ($R=0.922$, $R^2=0.850$, adjusted $R^2=0.848$ i.e.85%, standard beta value is 0.952), The t (37.037) and sig (p) values give a rough indication of the impact of each independent variable..Sig (p) value is observed as 0.00 which is less than 0.05 for OP_2 and OPP_{1-6} . That means H_{03} is not acceptable and as a result, H_{13} is accepted and H_{03} is rejected. It can be concluded that there is significance relationship between organizational performance and organizational policies and practices in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District

H04: There is no significant positive relationship between organizational performance and job specification in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District

H14: There is no significant positive relationship between organizational performance and job specification in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District

The statements from questionnaire have significance and positive relationship for H04 and H14 are as follows

OP2:" My officer is a well-disciplined, goal oriented role model."(DV), JS1:"Job specification criteria are varies from time to time in BSNL,"(IDV), JS2:Emotional specifications are important in BSNL."(IDV), JS3:" Social specifications are important in BSNL."(IDV), JS4:" Behavioral specifications atr important in BSNL."(IDV), JS5:" Mental specifications are important in BSNLIDV), JS6:" Physical specifications are important in BSNL "(IDV)

The results of OP₂and JS₁₋₆are ($R=0.995$, $R^2=0.990$, adjusted $R^2 =0.848$ i.e.85%., standard beta value is 0.952), The $t(37.037)$ and sig (p) values give a rough indication of the impact of each independent variable..Sig (p) value is observed as 0.00 which is less than 0.05 for OP₂and JS₁₋₆. That means H_{04} is not acceptable and as a result, H_{14} is accepted and H_{04} is rejected. It can be concluded that there is significance relationship between organizational performance and job specification in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District.

H05: There is no significant positive relationship between organizational performance and job evaluation in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District

H15: There is significant positive relationship between organizational performance and job evaluation in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District

The statements from questionnaire have significance and positive relationship for H05 and H15 are as follows

OP6:" My officer finds opportunities to recognize individual achievement."(DV), JE1:"Self assessment evaluation process is the best for organization"(IDV), JE2:"Matrix evaluation process is the best for organization."(IDV), JE3 "360 degree evaluation process is the best for organization"(IDV), JE4:" Top- down evaluation process is the best for organization."(IDV), AA5:" Job evaluation raise morals and improve job relations in organization"(IDV), AA6:" Job evaluation determines appropriateness of employees for job"(IDV).

The results of CA₆and JE₁₋₆are ($R=0.974$, $R^2=0.949$, adjusted $R^2 =0.948$ i.e.94%., standard beta value is 0.976), The $t(69.521)$ and sig (p) values give a rough indication of the impact of each independent variable..Sig (p) value is observed as 0.00 which is less than 0.05 for JE2and JE₁₋₆. That means H_{05} is not acceptable and as a result, H_{15} is accepted and H_{05} is rejected. It can be concluded that there is significance relationship between organizational performance and job specification in context to employees of Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District.

The results on objective-1, indicates that the positive and significant relationship (sig.0.00, $p,< 0.05$) between organizational performance (OP) and job design (JD) in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District. The results on objective-2, indicates that the positive and significant relationship (sig.0.00, $p,< 0.05$) between organizational performance (OP) and job description (JD) in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District. The results on objective-3, indicates that the positive and significant

relationship (sig.0.00, $p, < 0.05$) between organizational performance (OP) and organizational policies and practices (OPP) in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District. The results on objective-4, indicates that the positive and significant relationship (sig.0.00, $p, < 0.05$) between organizational performance (OP) and job specification (JS) in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District. The results on objective-5, indicates that the positive and significant relationship (sig.0.00, $p, < 0.05$) between organizational performance (OP) and job evaluation (JE) in context to Bharat Sanchar Nigam Limited, Vadodara Telecom District.

9. Conclusion

The objectives of this study have been achieved where the results had shown that some of the factors like; organizational performance, job design, job description, organizational policies and practices, job specification and job evaluation focuses on characters of organizational performance and job analysis. Despite some of the limitations of this study,, the results of the study advance the field of HRM by empirically showing a relationship between job analysis and organizational performance. The strong impact of job analysis on several measures of performance suggests that job analysis is indeed a cornerstone of HR activities and a vital strategic management practice to gain competitive advantage. As a whole, the study endeavour suggests a substantial positive contribution by job analysis to performance of BSNL.

10. Limitations and scope for further research

This study has certain limitations like; time constraints, area of research, sample size determination and items considered for questionnaire to collect primary data. In this study, the findings can be assessed with two limitations.

- a) The study has made an extensive use of self-reported measures of key variables, which are often seen as less desirable than objective measures.
- b) the present study examined only a selected number of control and moderating variables. It means that our theoretical formulation of the process by which job analysis influences organizational performance is far from being exhaustive. Thus, the findings of the study may be seen as preliminary in nature, and are intended to stimulate further research interest in the job analysis–performance relationship as conceptualized here.

11. Recommendations

The following recommendations are made to the BSNL management of Vadodara Telecom District on the basis of this study.

- a. BSNL management can conduct job analysis activities in a more scientific way which can provide specific direction to use available human power at appropriate time and place.

- b. BSNL management should focus on modern job design activities by considering the factors like; job related skills, employee motivation and well-being. (3) BSNL management should focus on modern job description activities by considering the factors like; organizational goal- oriented functions and responsibilities, transparent job performance standards as well as free from undue influence.
- c. BSNL management should focus on the factors like; maximum utility of available human power, make suitable skill set of employees by giving training, feedback on training, development of human capital and social prestige during formulating organizational policies.
- d. Organizational policies and practices should be non- controversial and free from any contradiction.
- e. BSNL management should focus on job specification activities the factors like; transparent job specification criteria (emotional specification, social specifications, behavioral specifications)
- f. BSNL management should focus on job specification activities by considering the factors like; self assessment evaluation process, matrix evaluation process, 360 degree evaluation process, top down evaluation process which can improve job relations in BSNL because job evaluation determines appropriateness of employees for job.

References

- (1) Amos, T., Ristow, A. & Ristow, L. (2004). *Human Resource Management* (2nd Ed.). Lansdowne: Juta.
- (2) Arnault E.J., Gordon L., Joines D.H. & Phillips G.M. (2001). An Experimental Study of Job Evaluation and Comparable Worth. *Industrial & Labour Relations Review*, 54(4), 806–815.
- (3) Anthony, W.P., Kacmar, K.M. & Perrewe, P.L. (2002). *Human Resource Management: A Strategic Approach*, (4th Ed.) New York: South-Western.
- (4) Avolio B J, Waldman D A (1989). Ratings of Managerial Skill Requirements: Comparison of Age and Job Related Factors. *Psychology & Aging*, 14(4), 464–470
- (5) Bowin, R.B. & Harvey, D. (2001). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- (6) Brannick, M. T. & Levine, E. L. (2002). *Job analysis: Methods, research, and applications for human resource management in the new millennium*, Sage Publications, London
- (7) Byars, L.L. & Rue, L.W. (2006). *Human Resource Management* (8 Ed.). New York: The McGraw-Hill.
- (8) Cascio, W.F. (1998). *Managing Human Resources*. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.
- (9) Chen S.N., Orazem P.F., Mattila J.P. & Greig J.J. (1999). Measurement Error in Job Evaluation and the Gender Wage Gap. *Economic Inquiry*, 37(2), 181–194.
- (10) Collins J.M. & Muchinsky P.M. (1993). An Assessment of the Construct Validity of Three Job Evaluation Methods: A Field Experiment.

Academy of Management Journal, 36(4), 895–904. Consulting Psychologists Press.

(11) Clifford, J. (1994). Job Analysis: Why Do It and How Should It Be Done? *Public Personnel Management*, 23, 321–40.

(12) Davis D.D (1995). Form, Functions and Strategy in Boundary less Organizations, in a Howard (Ed), *The Changing Nature of Work*, San Francisco: Jossey-Bass

(13) Das B. & Garcia-Díaz A. (2001). Factor selection guidelines for job evaluation: a statistical procedure. *Computers and Industrial Engineering*, 40, 259–272.

(14) Delaney, J. T., & M. A. Huselid (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, 139 (4), 949-969

(15) Dessler, G. (2003). *Human Resource Management*, 9th Ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

(16) Dunnette, M.D. (1976). Aptitudes, Abilities and Skills. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally

(17) Dyer, L. and Reeves, T. 1995. Human resource strategies and firm performance: what do we know, where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6: 656-670

(18) Fried, Y. (1991). Meta-Analytic Comparison of the Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Inventory as Correlates of Work Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 690–697.

(19) Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The Validity of the Job Characteristics Model: A review and Meta Analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287–322.

(20) Gatewood R.D, Field H. (1994). *Human Resource Selection*, 3rd Edition, Fort Worth Harcourt Brace

(21) Gupta S. & Chakraborty M. (1998). Job Evaluation in Fuzzy Environment. *Fuzzy Sets and Systems*, 100, 71–76.

(22) Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.

(23) Hackman J.R, & Oldham G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

(24) Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Management on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–72.

(25) Huselid, M.A. (1994). Documenting HR's Effect on Company Performance. *HR Magazine*, 39, 79–85.

(26) Johns, G. (2006). The Essential Impact of Context on Organizational Behaviour. *Management Review*, 31, 386–408

(27) Kopelman, R. (1985). Job Redesign and Productivity: A Review of the Evidence. *National Productivity Review*, 4, 237–255.

(28) Landy E J, Vasey J (1991). Job analysis: The Composition of SME Samples. *Personnel Psychology*, 44: 27–50

(29) McCormick E J (1976). Job and Task Analysis. In: Dunnette M D, ed. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 651–696

(30) Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2003). Work Design. In W. Borman, R. Klimoski, & D. Ilgen (Eds.), *Handbook of Psychology*, Volume Twelve: Industrial and Organizational Psychology, 423–452, New York: John Wiley

(31) Mullins W C, Kimbrough W. W. (1988). Group Composition as a Determinant of Job Analysis Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 657–664

(32) Olson C.A., Schwab D.P. & Rau B.L. (2000). The Effects of Local Market Conditions on Two Pay-Setting Systems in the Federal Sector. *Industrial & Labour Relations Review*, 53(2), 272–289.

(33) Oldham, G., Julik, C., Ambrose, M., Stepina, L. and Brand, J. (1986). 'Relations between Job Facet Comparisons and Employee Relations. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 38, 28-47.

(34) Paauwe, J. 2004. *HRM and Performance: unique approaches for achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press

(35) Parker, S. K., Wall, T. D., & Cordery, J. (2001). Future Work Design Research and Practice: Towards an Elaborated Model of Work Design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 413–440.

(36) Parker, S. K., & Wall, T. D. (1998). *Job and Work Design: Organizing Work to Promote Well-Being and Effectiveness*. San Francisco, CA: Sage

- (37) Schmitt N, Cohen S A (1989). Internal Analyses of Task Ratings by job Incumbents. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 96–104
- (38) Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1996). *Human Resource Management: Positioning for the 21st Century*, 6th Ed. St Paul, MN: West Publishing
- (39) Sherman, A., Bohlander, G. & Snell, S. (1998). *Managing Human Resources*, 11th Ed. Cincinnati, OH: South Western College Publishing
- (40) Stankard, Martin F (2002). *Management Systems and Organizational Performance: The Search for Excellence Beyond Iso9000*. Westport, CT, USA, Greenwood Publishing Group, (pp 3)
- (41) Statt, D. (2004). *Psychology and the World of Work* (2nd Ed.). New York: Palgrave MacMillan
- (42) Rotundo M. & Sackett P.R. (2004). Specific versus General Skills and Abilities: A Job Level Examination of Relationships with Wage. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 127– 148.
- (43) Rousseau, D. M., & Fried, Y. (2001). Location, Location, Location: Contextualizing organizational Research. *Journal of Organizational Behaviour*, 22, 1–13.
- (44) Rutt S.M. & Doverspike D. (1999). Salary and Organizational Level Affects on Job Evaluation Ratings. *Journal of Business and Psychology*, 14(2), 379–385.
- (45) Welbourne T.M. & Trevor C.O. (2000). The Roles of Departmental and Position Power in Job Evaluation. *Academy of Management Journal*, 43(4), 761–771.
- (46) Wernimont, P. F. and Campbell, J. P. (1968). Signs, Samples, and Criteria. *Journal of Applied Psychology*, 52, 372-376
- (47) Werther W.B. & Davis K. (1993). *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill,

FIFTH INTERNATIONAL CONFERENCE ON MARKETING AND RETAILING (5TH INCOMaR) 2015

Determining Dimensions of Job Satisfaction using Factor AnalysisRos Intan Safinas Munir^a, Ramlee Abdul Rahman^{a*}^a*Faculty of Business & Management, Universiti Teknologi MARA, Puncak Alam, 42300 Selangor, Malaysia*

Abstract

Employees' turnover commonly associated with employees' dissatisfaction. Apparently, employees' turnover is significant with employees' attitude and behavior. Demotivation will lead lower productivity, stress and conflict in workplace. Dissatisfied employees might decide to quit, voice out emotion or feeling, remain loyal or neglect the issue. Therefore, it is important to develop and ensure employees' job satisfaction to benefit individual and organization. The purpose of this study was to identify the reliability, validity and normality of the item measurement in determining the factors of job satisfaction. Factor analysis using principal component with varimax was conducted and the result identified four (4) factors known as benefit, co-workers' support, managerial support and work condition with support to the career development. 179 questionnaires were distributed to nurses employed at private healthcare hospitals in Malaysia. Most of the respondent responded to the survey and agreed with the four (4) factors as the main elements that influenced them to retain and commit to their employers. Findings from the study are significant to organizations with the provision of precise and valid factors influencing employees' job satisfaction. This way companies are able to work on factors to enhance employees' job satisfaction and increase employees' motivation.

© 2016 Published by Elsevier B.V. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Peer-review under responsibility of Faculty of Business Management, Universiti Teknologi MARA

Keywords: Job Satisfaction; Factor Analysis, Principal Component Analysis

1. Introduction

The workplace issues have been critically discussed, especially with regards to employees' turnover. Employees' turnover is crucial in today's challenging organization performance. The real challenge is in the capability of organization in managing the valuable resources such as cost, time, human capital and organization

* Corresponding author. Tel.: +60332585044; fax: +60332585000
E-mail address: rosint2778@puncakalam.uitm.edu.my

performance. Turnover can be defined as employees' engagement with a certain position in a company, then leave the position after a certain period of time, or termination of employee's and employer's relationship (Mobley, 1977).

Employee turnover can be voluntary and involuntary. Voluntary turnover is defined as employees' intentional leaving the organization with reasons, such as dissatisfaction with regards to salary, benefit, or work environment. While involuntary turnover is when employee who do not want to leave the organization, but due to certain forces has to voluntarily leave the organization. The causes can be derived from organization influences that force employees to leave the organization, such as being fired or given compensation to leave (Yanga, Wanb & Fu, 2012). Statistics from the United States indicated the turnover rate is more 15.6% (Jones et. al., 2008). The findings revealed that the real caused for employees turnover of healthcare employee were due to poor human capital management in the health sector, such as poor salary scheme. In addition, employees also were dissatisfied at workplace and these issues influenced their attitude and behavior to exit, be loyal, voice grievances or neglect the issues all together. However, there are cases employees at all level exited because they were asked to resign, terminated, or lost their employment involuntarily.

In Malaysia, healthcare organizations are under the Ministry of Health (MOH) and nursing personnel are a large portion of the health care workforce. Approximately, two-third of Malaysian nurses are working with government and they are encouraged to work full time. However, the turnover rate of nurses in Malaysia had increased more than 50% from the year 2005 to the year 2010 (Malaysia Nursing Board, 2010). Moreover, Malaysia also faces the migration of nurses with an attrition rate of 400 per year. This resulted in challenge to Malaysia as it faces the deficit of 7, 000 nurses per year, and it is estimated that a total of 70, 000 nurses are required by the year 2020 (Malaysia Nursing Board, 2010).

2. Literature Review

2.1. Issues and Challenging

Turnover is the ratio of employees of an organization who left within a particular period of time with the average number of employees in that organization during the same period of time (Price, 1977). While, Mobley (1977) mentioned that turnover is employees' engagement of certain position who may leave the position and breach the relationship between employer and employees. In contrast, Curriuan (1999) argued that turnover is a behaviour which describes the process of leaving or replacing employees in an organization.

Turnover may be voluntary or involuntary decision by employees. There is willingness and intention to leave or an employee is being forced to leave the organization. According to Noe et. al. (2006) voluntary turnover occurs when employees leave an organization at their own discretion or interest. The intention of employees to leave the organization due to influence by several factors. Similarly, Egan, Yang and Bartlett (2004) defines voluntary turnover as an instant or quick reflect and decision of employees to leave the organization. Meanwhile, involuntary turnover is discharge which decision made by employers to terminate the relationship between employer and employee. In addition, Allen, Shore and Griffeth (2003) agreed that involuntary does not only about the discharge or employee termination, it is also includes employees' retirement, death and dismissal. While Bratton and Gold (2003) added that involuntary is also due to cost cuts, restructuring and downsizing of organization. Most of the studies conducted are within the discussions of employees' turnover factors with its causes and consequences (Arokiasamy, 2013); (Fildago & Gouveia, 2012).

Employees turnover are influenced by many factors. There are many perceptions and views, also rational reasons that lead to employees' decision to leave an organization. Most of the studies agreed that job satisfaction is the main reason why employees leave the organization. In previous literatures, most of the scholars believe that job satisfaction is related to resignations (Mobley, 1977); (Porter & Steers, 1973); (Price & Mueller, 1986); (Steers & Mowday, 1981).

In contrast, other studies Spencer and Steers (1981) discovered that there is a strong negative relationship between job satisfaction and turnover. Mowday, Porter and Steers (1982) also uncovered that job satisfaction is

consistently and negatively associated with turnover. Recent studies, (Duraisingam, Pidd & Roche, 2009); (Lee & Rwigema, 2007) also concluded there is a negative relationship between job satisfaction and employees' turnover.

2.2. Cost of Employees' Turnover

When employees feel dissatisfied at their workplaces, these feeling will be reflected in each individual behaviour, and will result in less committed to their works, and in turn will lead them to turnover from the organization physically or mentally. While Tracey and Hinkin (2008) refer, employees' turnover rates are driven by employees' dissatisfaction to the job environment which resulted in the reduction of their contribution to their job (Lok & Crawford, 2004). Many studies have been conducted to analyse the consequences which probably have caused employees in deciding to quit. This includes the evaluation of work environments which leads to the intention of seeking other job opportunities (Lee, 1988). Often, turnover costs affect organizations (Tracey & Hinkin, 2008); (Connolly & Connolly, 1991). Employees' turnover may directly or indirectly affect organizations' costs and performances. Past researchers agreed that employees' turnover cause negative effect on operating performances of organizations (Dalton & Todor, 1979); (Bluedorn, 1979), these include high cost to organization. When an employee leaves their organization, their replacement will be required. Therefore organizations are required to recruit and train new employees effectively (Fildago & Gouveia, 2012). Time allocation necessitated management in organization to reschedule and plan for new series of training for employees' development. Consequently, employees' turnover will waste the time taken to recruit, train and generally administrate (Rondeau & Wagar, 2006); (Katcher & Snyder, 2007).

Employees' turnover significantly incurred direct cost in terms of recruiting, poor production practices and reduced standards as well as high replacement and training costs (Rondeau & Wagar, 2006). In contrast to indirect costs effect lowered productivity and competitiveness of the growth and success of organization (Abdullah et. al., 2007). At this point, according to Ciavenato (2001), cost that incurred from employee turnover can be divided into three levels, such as primary, secondary and tertiary. Primary cost is defined as minor cost that effects the organization such as recruitment and selection cost, integration and separation cost that still less burden to organization. While, secondary cost is the cost with high risk to organization. The risk such as, production effects, staff attitude, extra labor cost and extra operating cost. Finally, tertiary costs represent the major effect and high risk to organization, such as extra investment costs and losses in business.

2.3. Employees' Job Satisfaction

Job satisfaction is a positive attitude and behavior at workplaces and influence employees to commit with their job requirement (Vroom, 1964). Thorough Empirical investigations have been conducted by various scholars on the determinants of job satisfaction with vary contexts of organizational behavior (Darwish, 2000) management encouragement (Burke, 2003); (Burke & Greenglass, 2001) and organizational support which are significant in determining factors of employees turnover (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001); (Rude, 2004).

In human resources perspectives, job satisfaction refers to a person's feeling of satisfaction on the job, which acts as a motivation to work. It is not the self- satisfaction, happiness or self- contentment but the satisfaction on the job. The term job satisfaction was brought to limelight by (Hoppock, 1935). Hoppock (1935) describes job satisfaction as, any combination of psychological, physiological and environmental circumstances that cause and person truthfully to say "I am satisfied with my job".

Job satisfaction means employee's emotion to the extent of like and dislikes of his or her job (Spector, 1977). While Brief (1998), argued job satisfaction is one's feelings and thoughts towards jobs that expressed affectively or cognitively to some degree of favour or disfavour experience. Thus, job satisfaction represents emotional, feeling and thought, and perception of employees towards their workplace in many perspectives.

It is about the employees' perceive and feel about the work environment, such as pay (Shaw et. al., 1998); career promotions (Labov, 1997); benefits (Alexander, Bloom & Nuchols, 1994) relationship, reciprocal, engagement (Cappelli, 1992) and many others. Employees feeling of dissatisfaction reflects the decision of leaving the

organization. For example, if there are unfairness in the pay of salaries, limited growth opportunity, etc. Lack of benefits and trust by employers to employees will initiate dissatisfaction and in turn contribute to employees' turnover. Hence, the purpose of this study was to identify factors that are consistent and valid in driving the job satisfaction of private hospital nurses in the Klang Valley which lead to high turnover rate.

In contrast, dissatisfaction effects organization in negative ways. Dissatisfaction in turn will lead to stress, which drives employees' feeling of unhappiness with their job. According to Branham (2005) found 25% to 50% workers feel some level of dysfunction due to stress. As a result to this feeling, employees attitudes suggest negative effects, such low productivity and quitting the company. The causes of stress may come from lack of facilities, equipment and tools to produce or work efficiently on the job. All these resulted in lower productivity and higher turnover. In this sense, employers are more concern to the revenue, profit and productivity rather than employees' wellbeing who are working for them. This will definitely lead to job dissatisfaction and resulted in employees to resign and jumping to other company that offer better benefit and advantages (Kaye & Jordan-Evans, 2000). Another cause is lack in communication at workplaces, contribute to high rate of job dissatisfaction. According to Branham (2005), ineffective communication at work places may result in employees' feeling being disconnected from organizations' general and mutual feeling. This can be due to uncertainty in employees' position and purpose in organization. This will result in employees failing to recognize their performance measures moving up and no sense of improvement. Thus, communication in between employers and employees are equally important in ensuring the stability and harmonization at workplaces.

3. Methodology

3.1. Participants

The participants of this study were nurses serving private healthcare organization within the Klang Valley. Simple random sampling technique was used to select the respondents. Therefore, the sample size that represents the total population was based on the (Krejcie & Morgan, 1970) sample size measurement. The total population was 340 and the appropriate sample size for the study was 181. However, survey was influenced and limited by the responses rate of the participants. The time taken by each respondent to fill up the survey form was a limitation to the smooth survey. 99% of the respondents completed the questionnaire, and only 1% was unable to complete it. According to Hair et. al. (2006), the sample size of 179 respondents was appropriated and acceptable for analysis which was greater than 100 samples.

3.2. Demographic Analysis

The demographic analysis measured the respondents background, based on gender, age, types of shift, length of and working experience. The analysis identified, majority of the respondents were female with total of 173 (87.8%) and less

dominant by male nurses with total of 24 (12.2%). This showed that in terms of gender, majority of the nurses were predominantly female. The analysis also discovered, most of the respondents were within the age of 21 to 30 years old, with total of 141 (71.6%). While 40 (20.3%) were between 31 to 40 years old. At this point, the study concluded, most of the respondents were at the ideal age to represent the current trend of employees at workplace.

In this study, there were four work shift, the day only, the evening only, the night only and rotation. The shifts indicated the nature of the respondents' work routine. Therefore, the findings indicated that most of the respondents (n=141, f=

71.6%) works in rotation shift - rotated in days, evenings and nights. However, there were also fixed shift based on the day (n = 51, f =26%), evening (n =3, f = 1.5%) and only one working the night shift. Final analysis of demographic factor represents the length of working experience. Majority of the respondents have worked in the healthcare industry between 3 to 5 years (n = 82, f = 41.6%). There were a slight difference between 6 to 8 years (n

= 32, $f = 16.2\%$) and 9 years ($n = 29$, $f = 14.7$). However the number of nurses working less than 2 years also showed the greatest number of working experience. Result of demographic analysis is depicted in Table 1 below.

Table 1. Demographic Analysis

Demographic Factors		Analysis	
		N	Frequency (%)
Gender	Female	173	87.8
	Male	24	12.2
Age	20 years and below	4	2.0
	21-30 years old	141	71.6
	31-40 years old	40	20.3
	41-50 years old	11	5.6
	51 years and above	1	0.5
Types of Shift	Day only	51	26.0
	Evening only	3	1.5
	Night only	1	0.5
	Rotation	141	71.9
Length of working experience	Less than 2 years	54	27.4
	3-5 years	82	41.6
	6-8 years	32	16.2
	9 years and above	29	14.7

4. Findings and Discussion

4.1. Normality Test

A normality test was also included in the assumption of the correlational analysis. Thus, the data was tested for normality in order to identify the shape of its distribution. The shape of its distribution should be normally distributed about the predicted dependent variable scores. The normal distribution makes a probability plot when it is distribute at a straight diagonal line. After data screening and cleaning were conducted, violation of the assumption was checked by running the descriptive statistics. The result of skewness and kurtosis values were attained and this will indicate whether the data is normally distributed or not. According to Hair et. al. (2006), normal distribution is acceptable when the skewness and kurtosis values is in the range of ± 3 . Therefore, based on the test and as shown in the table below, the data was determined as normally distributed, since the values of skewness and kurtosis were in the range of ± 3 for each variable. Table III illustrated the normality results of skewness and normality values.

Table 2. Normality Analysis

Variables	Normality Analysis	
	Skewness	Kurtosis
Nature of Work	-0.334	-0.61
Salary	0.176	-0.772
Managerial Support	0.367	-0.138
Promotion	0.310	0.034
Co-Worker Support	0.717	0.952

4.2. Reliability Test

In accessing the data from the five variables summed to determine the job satisfaction factors scores formed a reliable scales. Thus, the reliability test using the Cronbach Alpha values was conducted prior to further analysis. The alpha values for

the nature of work (0.861), salary (0.932), managerial support (0.949), promotion (0.880) and co-worker support (0.954) indicated that the items formed a scale of reasonable internal consistencies in its reliability. The highest correlation for each item with at least one item in the constructs was between the value of 0.3 and 0.85. Therefore, all of the items correlate adequately in the constructs.

Table 3. Reliability Analysis

Variables	Reliability Analysis		
	Numbers of Items		Cronbach Alpha Values
	Initial	Final	
Nature of Work	4	4	0.861
Salary	4	4	0.932
Managerial Support	4	4	0.949
Promotion	4	4	0.880
Co-Worker Support	4	4	0.954

4.3. Factor Analysis

Principal Component Analysis with Varimax Rotation and Kaiser Normalization was conducted to assess the underlying structures for the 20 items of work environment. The normality of the distribution in this study were approximately normally distributed, the skewness values were between -3 and 3. The result indicated there were four constructs after running the Factors Analysis. The result was determine based on the initial Eigenvalues. The assumption explained the total variance as greater than 1.0 which is common criterion for a factor to be useful (Morgan, Barrett & Leech, 2011). The construct namely Factor 1 as Benefits and Salary; Factor 2 represents Co-Worker Support; Factor 3 as Managerial Support and Factor 4 as Employee's Career Development. The rotation accounted for Factor 1 was 27.61% of the variance. While Factor 2 accounted for 19.98%, Factor 3 accounted for 18.44% and finally Factor 4 accounted for 12.49 %. The results for the items and factor loading for the rotated factors with loading less than 0.40 was omitted to improve clarity. This is shown in Table IV.

Item 19 "My hospital conduct appraisal process at least one a year" was deleted due to result loading less than 0.40. The Kaiser Meyer Olkin (KMO) measured should be greater than 0.70, it is inadequate if the value is less than 0.50 (Morgan, Barrett & Leech, 2011). In this study, the KMO value was 0.923 which can be interpreted as adequate to predict each factor. The Bartlett test conducted is significant if the value is less than 0.005. In this study, the finding indicated that all the items measured were highly correlated to provide reasonable bases for factor analysis. The rotated factor matrix is key to understanding the results of the analysis. From the analysis of the 20 items of factors to job satisfaction is divided into four constructs. The items were sorted from items that have the highest loading from Factor 1 (Benefits and Salary) and listed first in example item 12 "My current salary meets my qualification" with a loading of 0.825 to the one with the lowest loading from Factors 1 in example of item 9 "The working environment at the hospital is very conducive" with loading of 0.558.

Next, the four items that have the highest loading from Factor 2 (Co-Worker Support) were listed from the highest loading, as item 25 "My colleagues give me opportunities to contribute ideas from various perspectives with loading of 0.895 to the lowest, item 23 "My colleagues always share information and knowledge to enhance the quality of our performance" with loading of 0.857.

Furthermore, the four items which result to the highest loading from Factor 3 (Managerial Support) with loading 0.875 to item 18 "My supervisor gives support through recognition of my work and lowest factor loading of 0.820 to item 17 "My

supervisor provides me with continuous feedback to help me achieve the goals. In final, Factor 4 presented only three items from items 7, item 10 and item 8 represent as items for construct Employees Career and Development.

Table 4. Factor Analysis

Items	Job Satisfaction			
	Factor Loadings			
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
My current salary meets my qualification	0.825			
My hospital practices satisfactory increment and salary scheme	0.817			
My salary is equitable to the job that I do	0.802			
My hospital offers satisfactory promotion opportunities to employees	0.767			
My hospital provides basic allowance schemes e.g. extra loading allowance, travelling, etc	0.759			
My hospital always gives bonus to employees	0.707			
My hospital practices increment and salary scheme after conducting an appraisal	0.703			
The working environment at the hospital is very conducive	0.558			
My colleagues give me opportunities to contribute ideas from various perspectives		0.895		
My colleagues always give moral support to perform my task		0.876		
My colleagues can cooperate well with me		0.859		
My colleagues always share information and knowledge to enhance the quality of our performance		0.857		
My supervisor gives support through recognition of my work			0.875	
My supervisor offers suggestions to improve the quality of my work			0.863	
My supervisor makes me feel contented working under his/her supervision			0.840	
My supervisor provides me with continuous feedback to help me achieve the goals			0.820	
My current job gives me an opportunity to use my skills and abilities				0.867
My current job meets my career objectives				0.759
My hospital offers training for a better work productivity				0.614

5. Conclusion

To sum up the discussion, the study has objectively identify the factors that contribute to employees' job satisfaction. To uncover the objective of the study was conducted on private healthcare organizations nurses in the Klang Valey. The result indicated that benefits and salary, organization social support including co-workers and managerial support, and working conditions which support employees' career development, enhance the job satisfaction of the nurses.

Factor validity is usually assessed using either the exploratory or the confirmatory modes. Exploratory factor analysis (EFA) was conducted due to uncertainty about the dimensionality of factors that involved in measuring job satisfaction. In contrast, refer (Byrne, 2010); (Mahmoud, 2012) explored the dimensionality of JSS through EFA during the investigation focused on assessing job satisfaction among nurses within public hospitals in Damascus, Syria. Consequently, it was found that JSS consisted of three factors known as recognition, work nature and communication. While refer to Md. Rifayat Islam et. al. (2012) indicated there were nine dimensions namely, Coordination and Leave Facility, Reward & Future Opportunities, Vision of the Company, Work Process, Empowerment, Peer Relationship, Health & Insurance Policy, Strategy of the Company and Fair Retirement Policy was homogeneously loaded to the different factors. This means that each of the nine dimensions loaded into related factors are all related to job satisfaction.

From the findings, it can be recommended that the management of private healthcare companies should consider formulating a convenient and valuable reward and benefit to the employees so that they will remain satisfy with their job. Improvisation in the compensation policy will enhance their commitment to company. In other perspectives, practice effective communication between supervisors or management level and employees and employees-employees. This will reduce conflict and stress at workplaces. In addition employer is advised to participate with employees work such as knowledge sharing, mentoring and coaching employees' performance and always discuss with employees to solve problems and innovate new ideas. There is no denying that job satisfaction at workplace is important to retain and sustain human capital in organization strategy, especially in minimizing the cost of employees' turnover.

Acknowledgements

The study was sponsored under the Fundamental Research Grant Scheme (FRGS). Researchers wish to express gratitude and appreciation to the Research Institute Management (RMI) and the Faculty of Business & Management of the Universiti Teknologi MARA, Malaysia for their support.

References

- Abdullah, M. A., Shuib, M., Muhammad, Z., Khalid, H. N., Nor, N. M., Jauhar, J., 2007. Employee Organisational Commitment In Smes: Evidence From The Manufacturing Sector In Malaysia. *International Review of Business Research Papers*, vol 3(2), pp.12-26.
- Alexander, J., Bloom, J., Nuchols, B., 1994. "Nursing turnover and hospital efficiency: an organization-level analysis", *Industrial Relations*, 33(4): 505-520.
- Allen, D.G., Shore, L.M., Griffeth, R.W., 2003. "The in Job retention in Kentucky's Child welfare agency, Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process?", *Journal of Management* vol 29(1): pp. 99-118.
- Arokiasamy, A.A.R., 2013. 'A Qualitative Study on Causes and Effects of Employee Turnover in the Private Sector in Malaysia, Middle-East Journal of Scientific Research col16 (11): pp.1532-1541.
- Bluedorn, A., 1979. "Structure, environment, and satisfaction: toward a causal model of turnover from military organizations". *Journal of Military and Political Sociology*, 7, 181-207.
- Branham, L., 2005. "The 7 hidden reasons employees leave: How to recognize the subtle signs and act before it's too late. New York, NY: Amacom.
- Bratton, J., Gold, J., 2003. "Human Resources Management Theory and Practice", 3rd edition, New Thesis. Rhodes University. York, Palgrave Macmillan.
- Brief, A. P., 1998. "Attitudes In and Around Organizations". Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Burke, R., 2003. "Nursing staff attitudes following restructuring: the role of perceived organizational support, restructuring processes and stressors". *International Journal of Sociology and Social Policy*, vol 23(8/9), pp. 129-157.
- Burke, R., & E. Greenglass, E., 2001. "Hospital restructuring and nursing staff well-being: The role of perceived hospital and union support, Anxiety, Stress and Coping". *An International Journal*, 14(3), 93-115.
- Byrne, B. M., 2010. "Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming". New York: Routledge: Taylor and Francis Group, LLC.
- Cappelli, P., 1992. "Examining Managerial Displacement". *Academy of Management Journal*, vol 35(1): pp.203.
- Chiavenato, I., 2001. *Administración de Recursos Humanos 5ªed*, Santa Fé de Bogotá: Editora MC Graw Hill.
- Connolly, K. G., Connolly, P. M., 1991. "Competing for employees: proven marketing strategies for hiring and keeping exceptional people". Toronto: Lexington Books.
- Curran, D.B., 1999. "The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover", *Human Resource Management Review*, 9 (4), pp. 495-524
- Dalton, D. R., Todor, W. D., 1979. "Turnover turned over: An expanded and positive perspective". *Academy of Management Review*, 4(2), 225-235.
- Darwish, Y., 2000. "Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country". *Journal of Managerial Psychology*, vol 15(1), pp.6-24.
<http://dx.doi.org/10.1108/02683940010305270>.
- Duraisingam, V., Pidd, K., Roche, A. M., 2009. "The impact of work stress and job satisfaction on turnover intentions: A study of Australian specialist alcohol and other drug workers". *Drugs: Education, Prevention, and Policy*, 16(3), 217-231.
- Egan, T. M., Yang, B., Bartlett, K. R., 2004. "The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention". *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301. doi:10.1002/hrdq.1104.
- Fildago, F., Gouveia, L. B., 2012. "Employee Turnover Impact in Organizational Knowledge Management: The Portuguese Real Estate", *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, vol 2 Issues 2, pp.1-16.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L., 2006. "Multivariate data analysis". 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.

- Hoppock, R., 1935. "Job satisfaction" Oxford, England.
- Jones, C. B., Havens, D. S., Thompson, P. A., Knodel, L. J., 2008. "Chief Nursing Officer Retention and Turnover: A crisis Brewing?" *Journal of Nursing Administration*. Vol. 38 (12) pp. 516-525.
- Katcher, B.L., Snyder, A., 2007. "30 Reasons Employees hate their Managers". New York: AMA- COM.
- Kaye, B., Jordan-Evans, S., 2000. "Retention: tag, you're it!". *Training And Development-Alexandria-American Society For Training And Development*, 54(4), 29-39.
- Krejcie R. V., Morgan, D.W., 1970. "Determining Sample Size For Research Activities", *Educational And Psychological Measurement* vol 30, pp. 607-610.
- Labov, B., 1997. "Inspiring employees the easy way", *Incentive*, vol 171(10): pp. 114-18.
- Lee, G., Rwigema, H., 2007. "Mobley revisited: dynamism in the process of employee turnover". In *Human Resources Abstracts* Vol. 42, No. 1, p. 1671.
- Lee, T., 1988. "How job dissatisfaction leads to employee turnover". *Journal of Business and Psychology*, 2(3), 263-271. <http://dx.doi.org/10.1007/BF01014043>
- Lok, P., Crawford, J., 2004. "The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison". *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- Malaysia Nursing Board, Annual Report 2010. retrieved from : http://nursing.moh.gov.my/modules/mastop_publish/?tac=Criteria_For_Employment_Of_Foreign_Trained_Nurses at 1 June 2014.
- Mahmoud, A. B., 2012. "The influence of gender and job description on job satisfaction: An empirical study within public hospitals in Damascus". *Damascus University Journal of Economics & Law Sciences*, In press.
- Maslach, C., Schaufeli, W., Leiter, M., 2001. "Job burnout. Annual review of psychology", vol 52(1), pp. 397-422. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>.
- Md. Rifayat Islam, Md. Tauhid Rasul, Wali Ullah, G. M., 2012. "Analysis of the Factors that Affect Job Satisfaction: A Case Study on Private Companies Employees of Bangladesh, *European Journal of Business and Management* ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol 4, No.4
- Mobley, W. H., 1977. "Intermediate linkages in relationship between job satisfaction and employee turnover". *Journal of Applied Psychology*, vol 62, pp. 237-240.
- Morgan, G. A., Barrett, K.C., Leech, N.L., 2011. "IBM SPSS For Intermediate Statistics: Use and Interpretation", 4 ed Routledge, Taylor & Francis group, New York.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M., 1982. "Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover". Vol. 15. New York: Academic Press.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., and Workforce, 2006. 77(10): 74-78. P.M. Wright. *Human Resources Management, Gaining A Competitive Advantage*. 4th Edition, New York, McGraw Hill.
- Porter, L. W., Steers, R. M., 1973. Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, vol 80, pp. 151-176.
- Price, J. L., 1977. "The study of turnover". Iowa State University Press.
- Price, J.L., Mueller, C.W., 1986. "Absenteeism and Turnover of Hospital Employees". JAI Press, Greenwich.
- Rondeau, K. V., Wagar, T. H., 2006. "Nurse and resident satisfaction in magnet long-term care organizations: do high involvement approaches matter?". *Journal of Nursing Management*, 14(3), pp. 244-250.
- Rude, W., 2004. "The connection between servant leadership and job burnout", *Servant Leadership Research Roundtable*. Trinity Western University, School of Leadership Studies.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., Gupta, N., 1998. "An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover, The *Academy of Management Journal*, vol 41(5): pp. 511-525.
- Spector, P. E., 1977. "Job satisfaction". Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Spencer, D. G., Steers, R. M., 1981. "Performance as a moderator of the job satisfaction-turnover relationship". *Journal of Applied Psychology*, 66(4), 511.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., 1981. "Employee turnover and postdecision accommodation processes". In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.) *Research in Organizational Behavior* (235-281). JAI Press: Greenwich, CT.
- Tracey, J. B., Hinkin, T. R., 2008. "Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover". *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(1), 12-27.
- Vroom, V.H., 1964. "Work and motivation". New York, NY: Wiley.
- Yanga, J.T., Wanb, C.S., Fu, Y. J., 2012. "Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan" *International Journal of Hospitality Management*, Vol 31, issue. 3 pp 837-848.

**IMPACT ANALYSIS OF JOB DESIGN, LEADERSHIP STYLES,
EMPLOYEE EXPECTATION AND EMPLOYEE MOTIVATION TO
EMPLOYEE PERFORMANCE (STUDY ON IT OPERATIONS
ORGANIZATION AT PT. INDOSAT TBK)**

Gunarto, Bambang Rudito and Yuni Ros Bangun
School of Business and Management
Institute Teknologi Bandung, Indonesia
gunarto@sbm-itb.ac.id

Abstract— The study aims to investigate and identify factors those make IT Operation employees at PT. Indosat Tbk motivated while doing their job, and their impact to employee's performance. This writing talk about relationship between, job design, and employee's expectation, leadership styles and motivational level of employees to employee's performance. this writing based on study that conducted in 2011 at IT Operations Organization at PT Indosat Tbk. This writing comes up in response on intensive telecommunication industry competition in Indonesia, the low performance of Indosat compared with the other competitor in last 3 years, and the major roles of IT Operations in daily operation of Indosat. In Indosat, IT Operations has responsible to deliver services to customer, keep & maintain the services and products, implement new product in system, second layer in handling complaints, provide accurate data for the other group. The critical part of IT Operations is responsible for maintaining Indosat Revenue Generator (Single Electronics Voucher, Integrated Voucher Database that equal for 40 billion rupiah per day) daily operations, which provide the customers ability to recharge/top up money to their number in 24x7 operation time.

Keywords: Job design, Leadership styles, expectation, motivation, performance, telecommunication, Information Technology

I. INTRODUCTION

PT Indosat Tbk., formerly known as PT Indonesian Satellite Corporation Tbk. (Persero) was established in 1967 as a Foreign Capital Company, and started operations in 1969. Indosat is a provider of telecommunication cellular services (Mentari, Matrix and IM3), fix phone services (SLI 001, SLI 008 and FlatCall 01016, fixed wireless services StarOne and Indosat Phone) in Indonesia. It is the second largest telecommunication company for mobile services in Indonesia. Indosat also provide Fix MIDI Services with its subsidiary companies: Indosat Mega Media (IM2) and Lintas Arta. Indosat is the initiator of 3.5 G services with HSDPA technology for prepaid and postpaid in Indonesia. Currently, the composition of ownership of Indosat is: Qatar Telecom (65%), Public (20.1%), and the Government of the Republic of

Indonesia (14.9%). Indosat also listed its shares on the Indonesia Stock Exchange (IDX: ISAT) and the New York Stock Exchange (NYSE:IIT).

Indosat transformation started on March 1, 2007, in which the STT sells Indosat ownership to 25% in Asia Holdings Pte. Ltd. to Qatar Telecom. This was followed on June 22, 2008, in which Qtel bought all the shares of Indosat from ICL. It is characterized by the Share Purchase Agreement dated 6 June 2008 between Qtel and STT (as holding ICL), in Singapore. The consequence of these sales is from that time practically Qtel is the majority shareholder of 65% of the entire stake in Indosat

In Indonesia, telecommunication business competition is intense, the era happen since the monopoly era has opened. It is make many players involved now, from previously 2 players become 9 players. However there are 3 players who really dominate the market, which are Telkomsel, Indosat, and XL with each total subscriber are 100 millions Telkomsel, 43 millions Indosat, 40 millions XL and total market penetration is around 75% - 85%.

Basically telecommunication industry is a service industry, in order to get the desired performance and to win the competition, telecommunication company need to give best services to customer. By giving the best services, the telecommunication company can: (1) Attracting new subscriber by get new potential customer or even take over customer from the competitor, (2) Preventing/reducing churn customer who switch to the competitor because disappointed with the company services. By attracting new customer and preventing churn customer the company can maintain and increase their base subscriber, and in the end it will impact to the company revenue. To be able to give the best services to customers, the company needs to ensure the employee motivated while doing their jobs. That's why whatever the condition, companies need to create a workplace that is engaging and motivating, where employees want to stay, grow and give their best contributions of their knowledge, experience and expertise for the company.

II. BUSINESS ISSUE EXPLORATION

Based on the Indosat current issues: the intense competition with the other telecommunication companies, the needs of Indosat for increasing performance, the major role of IT operations in daily operation and the needs of Indosat to give best services to their customers, the writer feel need to know, how to increase Indosat performance as telecommunication company with investigating and identifying the motivational factors of IT Operation employee and correlate it with the performance of IT Operation employee.

A. Conceptual Framework

Motivation as defined by Robbins is the "willingness to exert high levels of effort toward organizational goal, conditioned by the effort's ability to satisfy some individual need." (1993), from the other source "motivation" is define as: "Internal and external factors that stimulates desire and energy in people to be continually interested in and committed to a job, role, or subject and to exert persistent effort in attaining a goal. Motivation is the energizer of behavior and mother of all action. It results from the interactions among conscious and unconscious factor such as the (1) intensity of desire or need, (2) incentive or reward value of the goal, and (3) expectations of the individual and of his or her significant others." (Business dictionary 1, 2011).

From that explanation it can be concluded that there are several internal & external factors that impact to motivation. According to Hackman and Oldman (1974) job should be designed to possess fundamental characteristics needed to create conditions for high work motivation, satisfaction and performance. They stated to generate positive impact, the job should address at least 3 psychological states, which are (a) a person must experience the work as meaningful, as something which is generally valuable and worthwhile; (b) a person must experience responsibility for the results of the work, that is, he/she must feel personally accountable and responsible for the work results; (c) a person must have knowledge of the final results of the work being done, that is, he/she must understand the effectiveness of his/her job performance.

According to Vroom (1964), expectation can lead individuals make decisions on various behavioral alternatives. Expectation can lead person to have a motive to do something. However expectation of person different with other person, there is person has motive only expect for simple money, and there is other who expect for stability, socializing, achievement, recognition from other and self actualization (Maslow (1954)). This expectation will energize people to action and determines their choice of behavior.

The other important factors that determine the employee's motivation and performance by are a leadership (Yammarino et al, 1993: 88-102). Leadership describes the relationship between the leader (leader) and led (subordinate/follower) and how a leader will determine follower goal direction to

his/her expectation (Locander et. al. 2002: 149-163; Yammarino et. al. 1993: 88-102). Each leader has different leadership style, style of leadership implies how leaders influence subordinates to be more able to do or try in order to achieve organizational goals. According to Chen which states "...that the high support shown by the leadership of the company is able to provide high motivation of employees to work better and achieve targets", Chen's research suggests that "leadership styles have a significant positive effect on job satisfaction and performance employees" (2004: 432-438). It is to be expected when the leader understand the best methods for motivating their subordinate, they both leader-subordinate can be more effective and it will impact by extension on increasing company performance.

Based on three concepts and previously studies stated before, Job Design, Leadership Styles, Employee expectation, the writer generates conceptual framework to explore and investigate the current situation and the needs of IT Operations organization related to motivation that will lead to employee performance and in the end company performance.

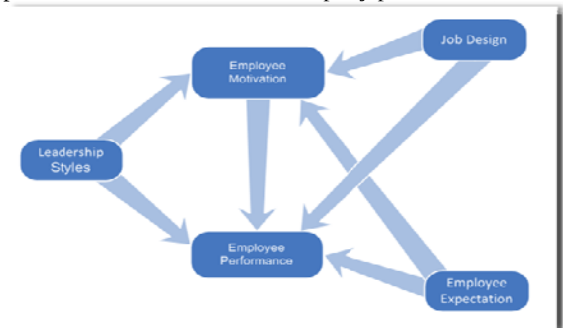


Figure 1. Conceptual Framework

(Source: developed for this study, Hackman & Oldham, Goleman, Yammarino, Vroom, Maslow, Parrek and Fuad Mas'ud, Koontz and Donnel, McNeese-Smith, Donna)

The research will be scooped by constructs that build using a framework and theory that can be seen below:

1. Job Design: It is adapted from Oldham and Hackman framework, which consists of 5 elements: skill variety, task identity, task significance, autonomy and feedback. Job design of IT Operations employee usually determined by manager and division head preferences. So manager and division head has fully capability to determine how far their subordinate responsibility and involvement in their job.

2. Leadership Styles: It is adapted from Daniel Goleman framework, which consists of 6 styles: coercive style, authoritative style, affiliative style, democratic style, pacesetter style and coaching style.

3. Employee expectation: It is adapted from Maslow, Herzberg framework, which divided into 5 elements: Money, security/stability, balance in work, recognition, self development. Employee expectation will illustrate what employee want/motive when they do the job.

4. Employee motivation: It is adapted from Parrek (1985) and Mas'ud (2004) framework, which consists of 5 elements: concern for the job, challenge in work, willingness to learn, work without supervision, and give extra effort on work.

5. Employee performance: It is adapted from McNeese-Smith (1993) framework, which consists of 5 elements: Quality of work, on time task, Meet the target, good result while working on team and creativity in solving a problem.

B. Method of Data Collection and Analysis

In grab the phenomenon and explain the problems, the writer used mixed methodology, which done quantitative research using Structural Equation Modeling and qualitative research by interview the respondents as informants to enrich the quantitative data. Quantitative research done by collecting data using survey on IT Operations employees, manager and division head. For additional qualitative research done by interviewing IT Operation leader (Division Head) about job design, leadership styles, employee expectation, employee motivation and employee performance

C. Analysis of Business Situation

First step to know the business situation of Indosat, the writer divided it into two condition, which are external condition and internal condition. Indosat external condition can be seen by look at the Indosat position compared with the other competitor. To gather this knowledge, the writer compares the last 3 years performance of Indosat and its competitor.

Table 1. Financial Highlight 3 Biggest Operators in Indonesia

Financial Highlight	Year	Telkom sel	Indosat	XL Axiata
Operating Revenue (in billion rupiah)	2008	40.291	19.211	12.156
	2009	44.443	18.824	13.88
	2010	45.567	19.796	17.637
EBITDA (in billion rupiah)	2008	24.062	9.625	5.132
	2009	27.331	8.774	6.205
	2010	26.598	9.289	9.287

Source: Annual report 2010 Telkomsel, Indosat, XL Axiata

Table 2. Operational Highlight 3 Biggest Operators in Indonesia

Operational Highlight	Year	Telkomsel	Indosat	XL Axiata
Number of Subscriber (In thousands)	2008	65.3	35.591	26.016
	2009	81.644	31.333	31.438
	2010			

	2010			
	0	94.01	43.17	40.351

Source: Annual report 2010 Telkomsel, Indosat, XL Axiata

It can be seen in at tables and figures, Indosat which previously the closest competitor to Telkomsel is already leaved away by Telkomsel, in the other way XL which previously positioned far behind back Indosat is already become so close with Indosat. With this condition, Indosat need to put this performance matter in urgency.

To gather knowledge of internal condition of Indosat related with this research which is IT Operations organization domain related to job design, leadership styles, employee expectation, employee motivation and employee performance, the writer do survey to IT Operations employees, manager and division heads. The result of survey will identify the current internal condition of IT Operations. Following that the simulation will conducted by using SEM (Structural Equation Modeling) to find the better fit model and the impact of variables to employee motivation and employee performance. The result of the survey that describe the internal condition of IT Operations organization can be seen at table 3, table 4, table 5, table 6, and table 7, using scale 1 to 6, which 1 is strong disagree and 6 strong agree.

Table 3. Job Design Variable Perception in IT Operations

Indicator	Respondents Frequency Response On Job Design						Index
	1	2	3	4	5	6	
JD1: Skill variety	0	0	15	50	64	31	78.23
JD2: Task Identity	0	0	4	39	86	31	81.67
JD3: Task Significance	0	0	4	33	91	32	82.40
JD4: Autonomy	0	0	5	43	69	43	82.29
JD5: Feedback	0	4	20	57	43	36	75.73
Job Design Average							80.06

Source: processed primary data, 2011

From the five indicators used to measure the job design variables, an indicator of the Feedback (JD5) is lowest perceived by the respondents. While the indicators on Task Significance (JD3) is the highest perceived by the respondents so that it can be concluded that job design that implement in IT Operations at PT Indosat Tbk is more likely dominant to task significance that give employee feel the importance of the job.

Table 4. Leadership Styles Variable Perception in IT Operations

Indicator	Respondents Frequency Response On Leadership Styles						Index
	1	2	3	4	5	6	

Coercive Leadership Styles							
LD1: Demand immediate compliance	0	0	14	82	53	11	73.02
LD2: Monitor closely and hold tight control	0	0	12	49	83	16	77.40
LD3: Commanding people what to do	0	0	22	59	67	12	73.85
Average							74.76
Authoritative Leadership Styles							
LD4: Vibrant enthusiasm	0	0	8	48	71	33	80.10
LD5: Communicating clear vision	0	3	25	49	56	27	74.90
LD6: Influencing by explaining, exploring and describing the vision	0	0	21	57	59	22	74.79
Average							76.60
Affiliative Leadership Styles							
LD7: People come first	0	0	15	37	65	43	80.83
LD8: Building strong emotional bonds	0	0	21	48	71	20	76.04
LD9: Keep employees happy and create harmony among them	0	0	9	50	69	32	79.58
Average							78.82
Democratic Leadership Styles							
LD10: Seeks broad consensus on key issues	0	0	8	61	86	5	75.83
LD11: Holds many meetings and listens to others' concerns	0	0	16	56	81	7	74.90
LD12: Believes that team members have insights and	0	0	2	31	100	27	82.50

ideas							
Average							77.74
Pacesetting Leadership Styles							
LD13: Have high, demanding standards of performance	0	0	5	85	67	3	73.75
LD14: Shows people how to do things	0	0	15	71	72	2	73.02
LD15: Take over a task if others aren't delivering and do it themselves	0	4	33	82	36	5	67.19
Average							71.32
Coaching Leadership Styles							
LD16: : Helps people build on their individual strengths	0	0	25	60	60	15	73.44
LD17: Give plentiful instruction and feedback	0	0	6	46	82	26	80.00
LD 18: Prioritizes longer term development over short-term performance	0	0	17	63	67	13	74.58
Average							76.01

Source: processed primary data, 2011

From six leadership styles used to measure the leadership style variables, an indicator of the Pacesetting leadership style lowest perceived by the respondents, while the indicators on affiliative leadership style the highest perceived by the respondents, so that it can be concluded that leadership style that implement in IT Operations organization at PT Indosat Tbk is more likely dominant to affiliative leadership style.

Table 5. Employee Expectation Variable Perception in IT Operations

Indicator	Respondents Frequency Response On Employee Expectation						Index
	1	2	3	4	5	6	
EE1: Money	0	4	16	73	57	10	72.19

EE2: Security	0	0	1	3	0	8	7	4	2	84.38
EE3: Balance in Work	0	0	4	4	2	4	8	5	4	84.90
EE4: Recognition	0	0	4	3	9	0	2	7	8	81.25
EE5: Self Development	0	0	4	3	5	8	9	3	2	82.19
Employee Expectation Average										80.98

Source: processed primary data, 2011

From the five indicators used to measure the employee expectation variables, an indicator of the money (EE1) lowest perceived by the respondents. While the indicators on Balance in Work (EE3) the highest perceived by the respondents so that it can be concluded that the way of IT Operations at PT Indosat Tbk manage employee expectation at IT Operation organization at PT. Indosat Tbk were more likely dominant to balance in work.

Table 6. Employee Motivation Variable Perception in IT Operations

Indicator	Respondents Frequency Response On Employee Motivation						Index
	1	2	3	4	5	6	
EM1: Concern for Job	0	0	1	4	7	2	79.38
			1	3	9	7	
EM2: Challenge in Work	0	0	9	4	3	4	80.42
				4	7	3	
EM3: Willingness to Learn	0	0	1	3	4	2	84.06
				3	8	4	
EM4: Work without supervision	0	0	1	6	3	0	85.63
				2	8	5	
EM5: Give extra effort	0	0	9	4	3	4	80.42
				4	7	3	
Employee Motivation Average							81.98

Source: processed primary data, 2011

From five indicators used to measure the employee motivation variables, an indicator of the concern for job (EM1) is lowest perceived by the respondents. While the indicator on Work without supervision (EM4) is the highest perceived by the respondents so that it can be concluded that the employee motivation of IT Operation at PT Indosat Tbk were more likely dominant to work without supervision.

Table 7. Employee Performance Variable Perception in IT Operations

Indicator	Respondents Frequency Response On Employee Performance						Index
	1	2	3	4	5	6	

EP1: Quality of Work	0	0	1	2	8	3	81.9
			0	9	5	6	8
EP2: On Time Task	0	0	3	3	8	3	82.6
				8	2	7	0
EP3: Meet the Target	0	0	6	3	8	4	83.3
				1	0	3	3
EP4: Good result at working in Team	0	0	4	4	7	3	81.9
				3	5	8	8
EP5: Creativity in Solving Problem	0	0	8	1	4	6	77.2
				9	6	7	9
Employee Performance Average							81.4
							4

Source: processed primary data, 2011

From the five indicators used to measure the employee performance variables, an indicator of the creativity in solving problem (EP5) is lowest perceived by the respondents. While the indicators on Meet the Target (EP3) is the highest perceived by the respondents so that it can be concluded that the employee performance in IT Operation Organization at PT Indosat Tbk were more likely dominant to the ability of employee to meet the target.

The writer develop simulation model based on strong theoretical background and supported previous research. To enrich the analysis the writer also conduct interview to division head. So it expected the result can describe the real internal condition of IT Operations.

The solutions are developed based on the gap between the IT Operations current condition with the analysis results of quantitative research using Structural Equation Modeling and qualitative research using interview analysis. The activities include the process of identifying the gap, searching for solutions of problems, implication to management/policy and implementation plan to increase employee performance.

III. BUSINESS SOLUTION

To determine the business solution, validity and reliability test conducted, followed by confirmatory analysis to check unidimensionality and discriminant validity of the construct. After that several alternatives models are developed and then analyzed in determining one optimal solution for the Indosat's business issue.

A. Alternative of Business Solution

First, the writer develops possible models based on strong theoretical background and supported by previous researches. After that, the writer compares the model to find the better fit model. The better fit model has meaning the model that has better suitability with the current data at IT Operations organization. In this research, the writer using chi square difference test to find the better fit model. At the end it is concluded that the Model I is the model that has better fit compare the other model tested.

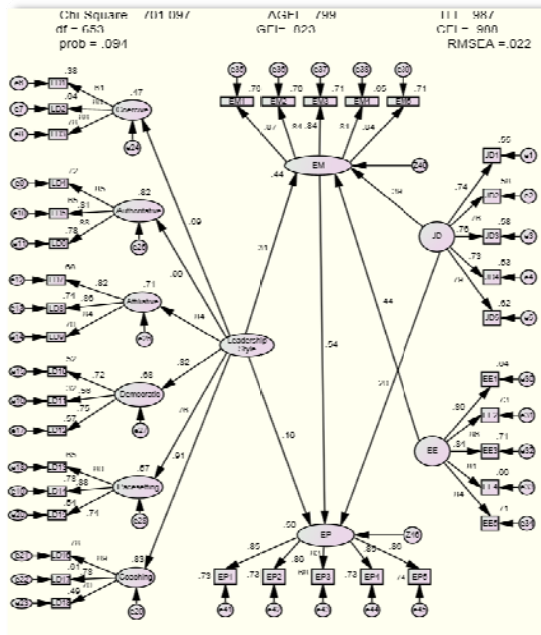


Figure 2. SEM Full Model I Analysis

After finding the better fit model, the next step is checking the significance level of the path. From table 8, it can be seen that all path in Model I is significance ($p < 0.05$).

Table 8. Model I Full Feasibility Testing & Regression Results

MODEL I		
Goodness of Fit Index	Cut-off Value	MODEL I (DF=653, < 71)
χ^2 Chi-Square Statistic	df, $\alpha = 5\%$	701.097 good
Probability	≥ 0.05	0.094 good
CMIN/DF	≤ 2.00	1.074 good
GFI	≥ 0.90	0.823 marg
AGFI	≥ 0.90	0.795 marg
TLI	≥ 0.95	0.987 good
CFI	≥ 0.95	0.988 good
RMSEA	≤ 0.08	0.022 good

	Std Est	Estimate	S.E.	C.R.	P	La
EM <--- JD	0.391	0.383	0.076	5.042	***	si
EM <--- Leadership_Style	0.311	0.444	0.112	3.986	***	si
EM <--- EE	0.442	0.425	0.072	5.865	***	si
EP <--- EM	0.543	0.606	0.093	6.526	***	si
EP <--- JD	0.199	0.218	0.083	2.622	0.009	si
EP <--- Leadership_Style	0.162	0.259	0.116	2.238	0.025	si

Source: processed primary data, 2011

B. Analysis of Business Solution

From model in figure 2, the writer can do impact analysis of the model.

Table 9. Analysis of Direct and Indirect Effects

Constructs Effect to Employee Performance	Direct effect	Indirect Effect	Total Effect
Job Design	0.20	$0.39 \times 0.54 = 0.21$	0.41
Leadership Styles	0.16	$0.31 \times 0.54 = 0.17$	0.33

Employee Expectation	-	$0.44 \times 0.54 = 0.24$	0.24

Source: processed primary data, 2011

Based on the calculation of direct and indirect effect of job design, leadership styles and employee expectation to employee performance on Model I, showing a comparison which leads to higher direct effect of job design construct compare to leadership styles construct and employee expectation construct to employee performance, where the direct influence of job design is obtained at 0.20, while for leadership styles construct is 0.16 and employee expectation has no significant and positive impact to employee performance.

In addition, it can be seen comparatively indirect effect on employee performance indicates that job design construct has a value greater than leadership styles construct and employee expectation construct. From indirect effect analysis, job design has a value of 0.21, while leadership styles 0.17 and employee expectation 0.24. If it is compared between the direct and indirect effects on employee performance, constructs value have higher indirect effect value compared to the direct effect. This shows that employee motivation can serve as mediator variable to employee performance.

Therefore if it aggregated job design construct will have a total effect on employee performance as $0.20 + 0.21 = 0.41$ and leadership styles construct have a total effect of $0.16 + 0.17 = 0.30$, in here employee motivation serve as partial mediation. While for employee expectation construct, employee motivation as a mediator serves as a full mediation because the employee expectation has no significance direct relationship with employee performance. So that the total effect of employee expectation on employee performance will be 0.24.

From data analysis, the respondents state there is relationship between job design and leadership style to employee motivation and employee performance. However the respondents state the relationship between employee expectation to employee motivation and performance in IT Operations is various, some said it has relationship and the other said there is no relationship. Some of respondents give their concern about challenging the employee and giving employee awareness to prevent the fulfillment of employee expectation that lead employees to the comfort zone. Some respondents also state that unclear rewards system related to career path and promotion that make the concept of employee expectation didn't have impact in employee motivation and employee performance in Indosat IT Operations.

IV. CONCLUSION AND IMPLEMENTATION PLAN

For answering the research objective, investigating and identifying the motivational factors of IT Operation employee to increase Indosat performance. The writer propose that there are some factors that become priority on development policies in IT Operations related to employee motivation and

performance. From the research results obtained that, the most influences variables to employee motivation and performance in sequence are job design (0.41), leadership style (0.33) and employee expectation (0.24).

The job design element that most effective in increasing employee motivation and performance is a job design that emphasizes the feedback (0.79), task significance (0.76) and task identity (0.76) of employees in a work: The job that can give clear and direct information about job outcomes or performance and the job that can give the employee information about the effectiveness of his or her efforts, either directly from the work itself or from others. The job that can give the employee feel the importance of the job, the job has meaningful impact on the others, either within the organization or to customer. And ability in doing a complete job from beginning to end, the whole job rather than bits and pieces.

Leadership styles considered the most effective related to employee motivation and employee performance are coaching style (0.91) and authoritative style (0.90), which are leadership style that in a sense helps build individual capability in the medium to long term, provide feedback for employee development, concerning about development rather than short-term results. In addition a leader who is able to show enthusiasm in work, communicate a clear vision of the future, able to influencing people by explaining, exploring and describing the vision.

Employee Expectation that considered the most effective related to employee motivation and employee performance are security (0.86) and balance in work and life(0.85): in term that the work the employee can obtain stability in work also long-term security and balance in work and personal life.

To implement the program for increasing employee motivation and performance, there are several activities that should be conducted as described in Table 10.

Table 10. Implementation Plan

Month	Program
July 2012, Week1	Announcing & Socializing the program to all parties in organization Creating awareness to all parties in organization (internal & external condition of the organization) Buy in (commitment) from all parties in organization
July 2012, Week 2- Week 4	Job Diagnostic on problem happened Job Diagnostic on possible meaningful changes Checking Management & Employee Readiness related to job re-design
August 2012, Week 1- Week 2	Giving understanding / brainstorming about leadership role and its impact to employee motivation & performance Providing tools to assess leadership styles tendency of each leader in IT Operations group Providing opportunity/training for each

	leader to develop greater familiarity and use of the appropriate styles
August 2012, Week 3- Week 4	Clustering employee expectation in Motivator & Hygiene Matching employee expectation with organization ability & capability
Sept 2012, Week 1- Week 2	Re-evaluate employee performance measurement Create Performance Measurement that linking with company vision, mission and strategy map
Sept 2012, Week 3- Week 4	Re-evaluate Reward System Create reward system that linking reward to performance Make sure rewards are attainable and fairly distributed
October 2012, Week 1	Program Evaluation

ACKNOWLEDGMENT

This paper is written based on the author's final project at MBA ITB supervised by Dr. Bambang Rudito, M. Si and Dr. Ir. Yuni Ros Bangun, MBA, who has been relentlessly motivating the author to accomplish the final project. The author would like to thank you PT Indosat Tbk where the final project has taken place.

REFERENCES

- Business dictionary 1:
<http://www.businessdictionary.com/definition/motivation.html>. Quoted on July 26, 2011
- Chen, Li Yueh, 2004, Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan, *Journal of American Academy of Business*, Sep 2004, 5, 1/2, 432-438
- Ferdinand, Augusty, 2005, Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen. Badan Penerbit Universitas Dipenogoro, Semarang
- Goleman, 2000, Leadership That Gets Results, *Harvard Business Review*
- Hackman, J.R., Oldham, G.R, 1974, The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects (Technical Report No. 4). New Haven, CT: Yale University.
- Maslow, A, 1954. Motivation and personality. New York: Harper and Row
- Mas'ud, Fuad, 2004, Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi), Badan Penerbit Universitas Dipenogoro
- McNeese-Smith, Donna, 1993, Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Hospital & Health Service Administration*, Vol.41:2, Summer, 160-175
- Parrek, Udai, 1985, Motivational Analysis of Organizational Behavior MAOB, University Associates, Inc

- Robbins, SP, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi Indonesia, PT Indeks Kelompok Gramedia, Indonesia
- Vroom, V. H, 1964. *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Yammarino, F.J., W.D. Spangler & B.M. Bass, 1993, Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation, *Leadership Quarterly*, Vol 4, No. 1, pp. 88-102

Pengaruh Analisis Jabatan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang

Meryance
Yudi Rafani
Dini Pratiwi

Management Program
STIE-IBEK Bangka Belitung
Pangkal Pinang, Indonesia
e.jurnal@stie-ibek.ac.id

ABSTRAC-The purpose of this research is to analyzed and explain the impact of Job Analysis and Career Development toward Employee Performance by using partially and simultaneously analysis. This research is using the method quantitative approach and measurement scale used is the likert scale with a population of 91 respondents. This research used a standard data test, Validity Data Test, Reliability Data Test, Multiple Linear Regression Analysis, the Coefficient of Determination Analysis (R^2) and Hypothesis Test; t test, F test. The result shows if the job analysis toward Employee Performance has a big influence with value 0,643 and significant positive influence with partially t count 6,275 > t table 1,98698. Although, Career Development has a small impact with value 0,202, it considered has a significant positive impact partially toward Employee Performance with t count 2,448 > t table 1,98698. Silmutaneously testing shows both variables has a positive impact toward Employee Performance with F count 27,957 > F table 3,10 and there is a 'r' value 0,623. The Coefficient Determinant shows 0,389 which is means Job Analysis and Career Development has an ability to predict and explained Employee Performance by 38,9%. The rest (61,1%) are other variables which is doesn't included in this research.

Keywords-- Job Analysis, Career Development and Employee Performa

I. PENDAHULUAN

Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang sebagai unsur aparatur negara sekaligus pelaksana penyelenggaraan administrasi umum dan administrasi pembangunan berfungsi sebagai motor penggerak jalannya pemerintahan yang kuat, efektif, efisien dan akuntabel. Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang yang diperlukan bukan hanya memiliki keterampilan dan kemampuan profesionalis, melainkan juga diperlukan perubahan sikap mental dan yang memiliki etika dan moral yang tinggi serta dedikasi dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam melaksanakan tugas pekerjaan atau jabatan agar berjalan dengan baik, penempatan Pegawai Negeri Sipil

pada Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang perlu diperhatikan. Upaya yang dapat mendukung hal tersebut adalah dengan terlebih dahulu melakukan analisis jabatan dalam organisasi pemerintahan.

Analisis jabatan sebagai dasar penilaian kinerja bagi pegawai. Penilaian kinerja ini lazimnya dilakukan setiap tahun sekali namun demikian semua kembali kepada kebijakan sebuah organisasi itu sendiri. Hasil penilaian kinerja tersebut dijadikan dasar oleh seorang badan kepegawaian untuk kenaikan jabatan dan golongan pada organisasi publik.

Analisis jabatan merupakan bagian yang sangat strategis dalam rangka memperjelas pekerjaan antar pegawai di dalam organisasi publik. Analisis jabatan ini akan memperjelas bagi pimpinan maupun anggota tentang muatan pekerjaan. Hanya dengan batasan yang jelas maka memungkinkan bagi seseorang mengembangkan profesionalisme. Jika para pegawai dapat mencapai profesionalisme yang diharapkan maka pegawai dapat mencapai kinerja yang baik dan bekerja secara efisien.

Seiring dengan masalah analisis jabatan, pemerintah daerah yang dibantu oleh Sekretariat Daerah bertanggung jawab atas segala kegiatan yang ada pada lingkup pemerintah daerah. Sekretariat Daerah adalah unsur pembantu pimpinan pemerintah daerah, yang dipimpin oleh sekretaris daerah. Sekretaris Daerah bertugas membantu kepala daerah dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dinas daerah dan lembaga teknis daerah. Di dalam Pendayagunaan Sumber Daya Aparatur, peranan Sekretariat Daerah sangat penting dalam mengatur serta menggerakkan mekanisme kerja suatu sistem Pemerintahan.

Sekretariat Daerah mempunyai wewenang penuh dalam penyelenggaraan birokrasi pemerintah daerah karena sudah mewakili stakeholder yang ada di setiap kota pangkalpinang. Setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) wajib membuat analisis jabatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang ada. Namun permasalahannya sampai saat ini perangkat daerah

hanya merumuskan saja dan belum mengaplikasikannya ke dalam kinerja mereka. Karena analisis jabatan tersebut merupakan syarat wajib yang harus dibuat oleh pemerintah daerah dan apabila daerah tidak merumuskan analisis jabatan tersebut maka tidak akan diberi kuota pengangkatan calon pegawai negeri sipil atau rekrutmen calon pegawai negeri sipil.

Pedoman dalam pelaksanaan penataan pegawai negeri sipil di setiap instansi baik pusat maupun daerah tertuang dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 37 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penataan Pegawai Negeri Sipil tanggal 28 September 2011. Kemudian setiap instansi wajib melaksanakan analisis jabatan yang mengacu pada Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor : 33 Tahun 2011 Tentang Pedoman Analisis Jabatan dan yang tertuang juga dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Analisis Jabatan Di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah.

Setiap instansi baik pusat maupun daerah harus melaksanakan analisis beban kerja berdasarkan atau yang mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja Di Lingkungan Departemen Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah dan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004 tanggal 23 Juli 2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil serta Peraturan Menteri Negeri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2011 Tentang Pedoman Perhitungan Jumlah Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil Untuk Daerah.

Kesesuaian penempatan pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang merupakan suatu hal yang penting karena dalam pemberian pelayanan publik dibutuhkan aparatur pemerintah yang memiliki kualifikasi dengan profesionalisme yang sesuai. Ada sebagian pegawai, terutama yang baru diterima tidak memahami apa yang akan dikerjakannya nanti. Uraian pekerjaan sangatlah penting untuk menyamakan pandangan terhadap jenis pekerjaan yang akan dilakukan agar terhindar dari tumpang tindih dan konflik antar pegawai yang satu dengan yang lainnya serta menunjang proses arus kerja dari pekerjaan yang satu kepada pekerjaan yang lainnya.

Oleh karenanya dalam penempatan pegawai harus tepat dan sesuai tuntutan pekerjaan dengan kualifikasi kemampuan dan profesionalismenya. Seseorang akan bekerja secara berdaya guna dan berhasil guna apabila mengetahui dengan jelas posisinya dalam suatu organisasi kerja. Kejelasan itu sangat penting artinya bagi setiap pegawai agar dapat mengetahui tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI) pekerjaan terhadap pencapaian tujuan kerja secara keseluruhan. Penempatan pegawai harus berpegang kepada prinsip "The right man on the right place and the right man on the right job" yang artinya penempatan orang-orang yang tepat pada tempat dan untuk jabatan yang tepat. Dengan melakukan penempatan pegawai yang sesuai dengan prinsip tersebut di atas maka diharapkan akan dapat

meningkatkan kinerja pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Untuk mendukung kesesuaian penempatan pegawai perlu dilakukan analisis jabatan dalam organisasi publik khususnya pada Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang. Hasil analisis jabatan akan menghasilkan uraian pekerjaan atau jabatan dan persyaratan pekerjaan atau jabatan yang dapat digunakan dalam penempatan pegawai. Analisis jabatan sangat berperan sekali dalam penempatan pegawai. Dengan adanya analisis jabatan akan menghasilkan pegawai yang mampu bekerja efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga sesuai dengan kebutuhan organisasi baik kualitas maupun kuantitas. Untuk mendapatkan pegawai yang produktif yang menjadi persoalan utama adalah menempatkan setiap pegawai pada pekerjaan dan jabatan yang sesuai dengan bakat, minat dan kemampuan agar dapat bekerja secara wajar sesuai kemampuan, keahlian dan atau keterampilan serta latar belakang pengalaman. Untuk itu penciptaan desain analisis jabatan menjadi tuntutan bagi organisasi. Melalui analisis jabatan yang tepat akan diperoleh semua informasi mengenai suatu jabatan, antara lain meliputi dimensi pekerjaan, tugas-tugas, tanggung jawab, karakteristik sumber daya manusia dan kondisi kerja. Dengan dimensi-dimensi tersebut, organisasi dapat menyusun deskripsi jabatan yang benar-benar sesuai dengan karakteristik masing-masing jabatan, sehingga analisis jabatan yang dipakai dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan produktivitas kinerja pegawai.

Keberhasilan suatu organisasi bukanlah merupakan suatu yang dapat diperoleh secara instan, namun merupakan suatu proses integrasi dari kinerja individu yang melakukan aktivitas organisasi. Dengan analisis jabatan ini akan diperoleh informasi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan suatu jabatan. Informasi ini dapat dijadikan dasar yang kuat bagi pengambilan keputusan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dimana analisis jabatan ini dapat dijadikan dasar dalam penempatan pegawai. Perbedaan sikap dan pandangan diantara pimpinan lingkup Sekretariat Daerah dalam menerapkan analisis jabatan dapat mempengaruhi didalam pengelolaan kinerja aparatur secara keseluruhan. Peranan daripada Tim Baperjakat pun memiliki pengaruh yang sangat penting di dalam memberikan penilaian terhadap pengangkatan jabatan, oleh sebab itu agar tidak ditemukannya suatu perbedaan sikap dan pandangan maka analisis jabatan pun harus diterapkan secara efektif di dalam penentuan kedudukan jabatan seseorang.

Demikian halnya dengan pengembangan karir seseorang dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dimana pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Pada Sekretariat Daerah sebagian pegawai mampu mengembangkan karir namun sementara disisi lain ada pegawai yang masih jalan ditempat karena ada beberapa faktor yang berpengaruh pada pengembangan karir seseorang seperti halnya hubungan pegawai dan

organisasi, personalitas pegawai, faktor-faktor eksternal, politicking dalam organisasi, sistem penghargaan, jumlah karyawan, ukuran organisasi, kultur organisasi dan tipe manajemen yang diterapkan pada suatu organisasi tersebut. Oleh karena itu, Sekretariat Daerah perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas pegawai tetap terjaga dan mampu mendorong pegawai untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja unit organisasi dengan melakukan analisis jabatan yang segaris pada pengelolaan atas pengembangan karir seseorang.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu pengetahuan. Penelitian ini merupakan kegiatan penelitian untuk memperoleh informasi tentang kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh analisis jabatan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang.
3. Untuk mengetahui pengaruh analisis jabatan dan pengembangan karir secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang.
4. Sebagai syarat guna mencapai gelar sarjana jurusan manajemen.

II. LANDASAN TEORI

Pengertian Analisis Jabatan

Menurut Daryanto dan Abdullah (2013 : 37), Analisis Jabatan (*Job Analysis*) adalah “ suatu kegiatan untuk memberikan analisa pada setiap jabatan sehingga demikian akan memberikan pula gambaran tentang syarat-syarat yang diperlukan bagi setiap karyawan untuk jabatan tertentu.”

Moekijat (2008: 41) menjelaskan bahwa analisis jabatan adalah proses sistematis daripada penentuan keterampilan, kewajiban, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menyelesaikan jabatan-jabatan dalam suatu organisasi. Kasmir (2012: 160) menjelaskan bahwa job analysis merupakan “ suatu analisis pekerjaan dengan cara mengumpulkan dan mengevaluasi kebutuhan tentang informasi suatu pekerjaan.”

Hasibuan (2002: 29) menjelaskan, analisis pekerjaan adalah “informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai.” Menurut Marhot Tua E. H dalam Danang Sunyoto (2012: 54) menjelaskan bahwa analisis pekerjaan adalah “sebagai pengumpulan, penilaian, dan penyusunan informasi secara sistematis mengenai tugas-tugas dalam organisasi, yang biasanya dilakukan oleh seorang ahli yang disebut job analysis.”

Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor: 35 Tahun 2012 tentang Analisis Jabatan Di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah , pada BAB I dalam pasal 1 ayat 2 menyatakan

bahwa Analisis Jabatan adalah “ proses, metode dan teknik untuk mendapatkan data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan.” Sedangkan menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor : 33 Tahun 2011 pada Pasal 1 yang berbunyi : Analisis Jabatan merupakan “ proses dan tata cara untuk memperoleh data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan dan disajikan untuk kepentingan program kelembagaan, ketatalaksanaan, kepegawaian dan pengawasan.

Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Edy Sutrisno (2009 : 181) mendefinisikan pengembangan karir adalah “ peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir.” Pengembangan karir menurut Danang Sunyoto (2012: 183) adalah “ proses mengidentifikasi potensi karir pegawai dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut.”

Pengertian pengembangan karir menurut I Komang A. Dkk (2012) dalam Danang Sunyoto (2012 : 183) adalah “ peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.” Sedangkan menurut Veithzal dan Jauvani (2009: 274), pengembangan karir adalah “ proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.”

Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Menurut (Armstrong dan Baron, 1998 : 15) dalam Wibowo (2013 : 2) menjelaskan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Edy Sutrisno (2010 : 172) menjelaskan bahwa yang dimaksud kinerja karyawan adalah “ hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.”

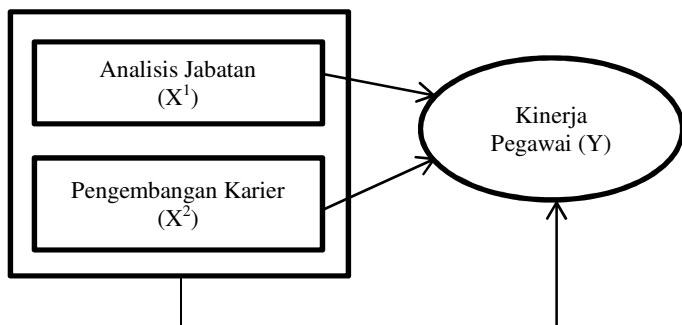
Menurut (Widodo, 2001 : 28) dalam kutipan jurnal Administrative Reform, Volume 1, Nomor 2, 2013 : 370 – 380, kinerja merupakan “suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.”

Sedangkan menurut (Helfert, 1996) dalam Veithzal dan Jauvani (2009 : 604), kinerja adalah “suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan

dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.”

Kerangka Berpikir

GAMBAR 2.2
KERANGKA BERPIKIR



Sumber : Olahan Peneliti

Keterangan :

X1 : Analisis Jabatan

X2 : Pengembangan Karier

Y : Kinerja Pegawai

Hipotesis

Jika ada pengaruh yang kuat antara pengaruh analisis jabatan dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota pangkalpinang maka dibangunlah 3 (tiga) hipotesis sebagai berikut :

- H₁: Diduga analisis jabatan di sekretariat daerah kota Pangkalpinang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- H₂: Diduga Perkembangan karier di sekretariat daerah kota pangkalpinang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- H₃: Diduga analisis jabatan dan Perkembangan karier di sekretariat daerah kota pangkalpinang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Metode Penentuan Populasi dan Sampel Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian yang menjadi perhatian pengamatan dan penyedia data.

Menurut Sugiono (2004 : 57) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil pada Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang sebanyak 91 pegawai. Yang terdiri dari jumlah jenis kelamin responden, 47 laki-laki, dan 44 perempuan, dengan tingkat pendidikan terakhir SMP = 1 responden, SMA = 18 responden, D3 = 8 responden, S1 = 53 responden, S2 = 11 responden.

Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu juga memiliki karakteristik

tertentu, jelas dan lengkap yang dianggap bisa mewakili populasi (Hasan, 2002 : 2).

Dalam penelitian ini populasi dan sampel merupakan satu kesatuan karena jumlah sampel sama dengan jumlah populasi. Hal ini disebabkan jumlah populasi yang tidak terlalu banyak yakni berjumlah 91 orang.

Metode Pengumpulan Data

Studi Lapangan (*Field Research*)

1. Pengamatan (Observasi) Merupakan teknik pengumpulan

data yang dilakukan dengan mengadakan langsung ke objek peneliti. Observasi ini lebih menekankan pada proses pengamatan dimana selanjutnya pengamatan tersebut ditindaklanjuti dengan pencatatan data secara cermat dan sistematis secara dokumentasi yang baik (Hamdani, 2007 : 13).

2. Pertanyaan (Questioner)

Teknis kuesioner dalam penelitian ini digunakan sebagai pengumpulan data primer. Kuesioner adalah suatu cara pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden dengan harapan akan memberikan respon atas seluruh pertanyaan yang disampaikan tersebut.

Alasan untuk menggunakan metode kuesioner adalah:

- a) Untuk mengetahui identitas responden
- b) Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap seluruh variabel.

3. Wawancara

Selain melakukan kuesioner, juga digunakan wawancara untuk mendukung akurasi dan kelengkapan kuesioner tersebut. Wawancara juga untuk memperluas pandangan peneliti tentang data lain yang tidak terformulasi dalam kuesioner. Namun, akan memiliki implikasi strategi bagi perusahaan, sehingga layak untuk dilakukan penelitian yang lebih lanjut.

Studi Kepustakaan (*Literature Study*)

Penulis mendapatkan data-data *literature* dengan menggunakan buku-buku pedoman, dan *literature* lainnya yang dapat membantu dalam penulisan ini. Studi pustaka dalam penelitian ini adalah tentang Pengaruh Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai.

Jenis Data

Di dalam sebuah penelitian, data merupakan suatu peranan yang sangat penting yaitu sebagai alat yang mendukung dalam pembuktian hipotesis serta pencapaian tujuan penelitian setelah diolah guna menjadi informasi. Penelitian harus mengetahui jelas data apa saja yang diperlukan dan bagaimana mengidentifikasi, mengumpulkan, serta mengolah data. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

1. Data Primer (*Primary Data*)

Data primer adalah data yang berasal langsung dari responden, dengan cara membagikan kuesioner terhadap pelanggan.

2. Data Sekunder (Secondary Data)

Data sekunder merupakan data yang diperoleh melalui *library research* yaitu dengan cara membaca dan mempelajari literatur baik berupa buku-buku perpustakaan, catatan kuliah, serta referensi lain yang berhubungan dengan penelitian.

Operasional Variabel Penelitian

A. Variabel Penelitian

Untuk mempermudah pembahasan dalam penulisan skripsi, penelitian ini menggunakan variabel-variabel sebagai berikut:

1. Variabel Bebas (Independent Variable)

Variabel bebas merupakan variabel yang menjadi sebab terjadinya atau terpengaruhnya variabel terkait. Maka yang menjadi variabel bebasnya adalah variabel-variabel yang mempengaruhi Kinerja Pegawai, yang meliputi :

- Analisis Jabatan (X¹)
- Pengembangan Karir (X²)

2. Variabel Terikat (Dependent Variable)

Variabel terikat merupakan variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel bebas. Maka yang menjadi variabel terikatnya adalah Kinerja Pegawai (Y).

B. Operasional Variabel

Tabel 3.1
OPERASIONAL VARIABEL

Variabel Penelitian	Indikator	Skala
Analisis Jabatan (X ₁) Danang Sunyoto (2012 : 60)	Analisis PenyusunanKepegawaian 1. Desain Organisasi 2. RedesainPekerjaan 3. Telaah danPerencanaan 4. Kinerja 5. Suksesi Manajemen 6. Pelatihan 7. danPengembangan 8. Jalur Karir 9. Kriteria Seleksi 10. Evaluasi Pekerjaan	Likert
Pengembangan Karir (X ₂) Danang Sunyoto (2012 : 185)	1. Hubungan Pegawai dan Organisasi 2. Personalitas Karyawan 3. Faktor-faktor Eksternal 4. Politicking dalam Organisasi 5. Sistem Penghargaan 6. Jumlah Karyawan	Likert

	7. Ukuran Organisasi 8. Kultur Organisasi 9. Tipe Manajemen	
Kinerja Pegawai (Y) Edy Sutrisno (2010 : 176)	1. Efektivitas dan Efisiensi 2. Otoritas dan Tanggung Jawab 3. Disiplin 4. Inisiatif	Likert

Sumber : Olahan Peneliti

C. Instrument Penelitian

Sesuai dengan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan *instrument* penelitian yang berbentuk kuesioner. Adapun format jawaban dari kuesioner ini menurut skala *Likert* dengan lima alternatif jawaban.

Setiap alternatif jawaban itu diberi skor, dengan nilai skala sebagai berikut

- 1) Untuk kategori sangat setuju diberi skor 5
- 2) Untuk kategori setuju diberi skor 4
- 3) Untuk kategori cukup setuju diberi skor 3
- 4) Untuk kategori tidak setuju diberi skor 2
- 5) Untuk kategori sangat tidak setuju diberi skor 1

Teknik Pengolahan dan Analisis Data

A. Teknik Pengolahan Data

Teknik pengolahan data dalam penelitian ini meliputi beberapa tahap, yaitu:

1. *Editing*, dari data yang telah dikumpulkan dilakukan pemilihan untuk menjaga data dan akurasi.
2. *Coding dan scoring*, data yang telah di *edit* tersebut dilakukan pemberian kode dan skor sesuai dengan klasifikasi data yang telah ditentukan.
3. *Entry data*, yaitu data yang telah diedit dan diberi *kode*, maka skor tersebut dimasukkan ke dalam program SPSS untuk diolah.
4. *Cleaning* adalah pengecekan kembali data yang sudah dimasukkan dan dilakukan pembersihan data untuk menghilangkan data *ekstrem* yang akan mengganggu proses analisis.

B. Teknik Analisis Data

Agar data yang dikumpulkan dapat dimanfaatkan, maka data tersebut diolah dan dianalisis terlebih dahulu, sehingga dapat dijadikan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Adapun analisis yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Uji Kualitas Data

Uji kualitas data dilakukan untuk menguji kecakupan dan kelayakan data yang digunakan dalam penelitian. Data penelitian tidak bermanfaat apabila *instrument* yang digunakan untuk mengumpul data penelitian tidak memiliki reliabilitas dan validasi yang tinggi (Sunyoto, 2011: 109). Uji kualitas data dilakukan

menggunakan Uji Validasi dengan Korelasi *Product Moment Pearson* dan Uji Realibilitas dengan *Cronbach Alpha*.

1.1 Uji Normalitas Data

Salah satu uji statistik adalah uji normalitas data. Uji normalitas data berguna untuk menentukan apakah data yang telah dikumpulkan memiliki distribusi yang normal. Pengujian normalitas akan mengarahkan teknik statistik apa yang akan digunakan untuk uji pengambilan keputusan. Berdasarkan pengalaman empiris ahli statistik, data yang banyaknya lebih dari 30 ($n > 30$), dapat diasumsikan berdistribusi normal dan dapat dikatakan sebagai sampel besar.

1.2 Uji Validitas Data

Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Sunyoto, 2011 : 114). Sehingga peneliti dapat mengetahui seberapa jauh responden menjawab sesuai yang diinginkan peneliti. Data penelitian tidak akan berguna apabila instrument yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian itu tidak memiliki validitas yang tinggi. Alat analisis yang digunakan mengukur tingkat validitas data adalah dengan koefisien korelasi menggunakan program *Statistical Program for Social Science* (SPSS) ver 22 korelasi setiap item pertanyaan dengan total nilai setiap variabel dilakukan dengan uji korelasi *product moment pearson*.

1.3 Uji Reliabilitas Data

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Sunyoto, 2011 : 110). Dalam setiap penelitian, sering terjadi adanya kesalahan pengukuran yang cukup besar. Suatu penelitian dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pengukuran terhadap suatu kelompok dengan subyek yang sama akan menghasilkan hasil yang sama. Pengujian reliabilitas setiap variabel dilakukan dengan *Cronbach's Alpha Coefficient* menggunakan bantuan program *Statistical Program for Social Science* (SPSS) ver 22. Data yang diperoleh akan dapat dikatakan *reliable* apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar atau sama dengan 0,60 (Sunyoto, 2011 : 110).

2. Analisis Regresi Berganda

Pengujian terhadap hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda ini digunakan untuk mengetahui pengaruh Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai. Untuk memperoleh hasil dari analisis regresi berganda ini peneliti menggunakan bantuan program *Statistical Program for Social Science* (SPSS) dan menggunakan perhitungan

Matematika. Untuk mencarinya digunakan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X^1 + b_2X^2$$

Keterangan :

Y = Kinerja Pegawai a =

Konstanta

b1 = Koefisien Variabel X1 yaitu Analisis Jabatan

b2 = Koefisien Variabel X² yaitu Pengembangan Karir

X¹ = Analisis Jabatan

X² = Pengembangan Karir

3. Analisis Koefisien Determinasi (R²)

Menurut Imam Ghozali (2005 : 141) koefisien determinasi menunjukkan suatu proposi dari varian yang dapat diterangi oleh persamaan regresi terhadap varian total. Nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,5 menunjukkan variabel bebas dapat menjelaskan variabel terikat dengan baik atau kuat (signifikan), sama dengan 0,5 atau kurang dari 0,5 relatif kurang baik (Suharyadi, 2004 : 217). Rumus yang digunakan sebagai berikut :

$$Kd = R^2 = (r^2) \times 100 \%$$

Keterangan:

R² = Koefisien Determinasi

r = Koefisien Korelasi

6. Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai, digunakan :

A. Pengujian Hipotesis Secara Parsial

(Uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Model matematika uji t sebagai berikut:

$$t\text{-hitung} = \frac{\text{Koefisien regresi bi}}{\text{Standart Deviasibi}}$$

Berikut formulasi H₀ dan H₁:

1. X¹

H₀: b1 = 0, artinya tidak ada pengaruh yang berarti antara variabel X1 dan variabel Y

H₁: b1 ≠ 0, artinya ada pengaruh yang berarti antara variabel X1 dengan variabel Y

2. X²

H₀: b2 = 0, artinya tidak ada pengaruh yang berarti antara variabel X2 dengan variabel

H₁: b2 ≠ 0, artinya ada pengaruh yang berarti antara variabel X1 dengan variabel Y

Analisis kuantitatif menekankan pada kuantitatif dalam rangka mengukur variabel yang telah terdefinisi, dengan mengetahui pembuktian atas pernyataan sementara (hipotesis) yang telah dinyatakan oleh peneliti. Demikian selaras dengan pernyataan hozali (2005 : 85); Hakim (2010 : 93), maka dalam rangka mengambil keputusan untuk pembuktian hipotesis sebagai berikut :

1. Dengan membandingkan nilai thitung dengan ttabel. Apabila t-tabel > thitung, maka H0 diterima dan H1 ditolak. Apabila t-tabel < thitung, maka H0 ditolak dan H1 diterima.

2. Dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi.
Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.
Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.
Pengujian melalui uji t dilakukan dengan membandingkan besarnya nilai t hitung dengan t tabel pada $\alpha = 5\%$.
 1. H_0 ditolak apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau probabilitas $< 0,05$.
 H_1 diterima, artinya variabel bebas (X) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y) pada tingkat kepercayaan 5% .
 2. H_0 diterima apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau probabilitas $> 0,05$.
 H_1 ditolak, artinya variabel bebas (X) secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y) pada tingkat kepercayaan 5% .

B. Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

Selanjutnya untuk menguji signifikansi persamaan regresi linier berganda dengan uji F. Uji F adalah uji simultan dimaksudkan untuk mengetahui apakah semua variabel *eksogen* (bebas) mempunyai pengaruh yang sama terhadap variabel *endogen* (terikat). Pengujian yang dilakukan menggunakan Uji F. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka menolak hipotesis nol (H_0) dan menerima hipotesis alternatif (H_1), artinya secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel *endogen* (terikat), (Algifari, 2000:71).

Untuk menentukan F_{tabel} , digunakan $\alpha = 5\%$ dengan derajat bebas $df = (k-1)$ dan $(n-1)$. Rumus F hitung sebagai berikut:

$$\frac{r^2/(k-1)}{(1-r^2)/n-k} F_{hitung}$$

Dimana:

r = Koefisien korelasi berganda

k = Jumlah variabel independen

n = Jumlah sampel

f = Fhitung yang selanjutnya dibandingkan F_{tabel}

Pengujian uji F adalah dengan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} pada $\alpha = 5\%$

1. H_0 ditolak apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau probabilitas $< 0,05$
 H_1 diterima, menunjukkan koefisien arah regresi secara serempak dapat digunakan sebagai model penduga (estimator) yang dipercaya untuk memprediksi pengaruh semua variabel bebas (X) terhadap variabel terikat.
2. H_0 diterima apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau probabilitas $> 0,05$
 H_1 diterima, menunjukkan koefisien arah regresi secara serempak tidak dapat digunakan sebagai model penduga (estimator) yang dipercaya untuk memprediksi pengaruh semua variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)

D. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

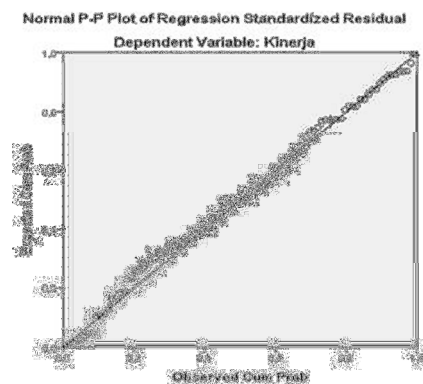
1. Analisis Pengujian Statistik

A. Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas data, dilakukan dengan dua cara yaitu dibuat histogram untuk distribusi

standardized residual, dan dibuat grafik *Normal Probability Plot* pada setiap model. Untuk memperoleh hasil yang akurat, penghitungan dilakukan dengan program SPSS Versi 22, hasilnya peneliti kemukakan sebagai berikut :

**GAMBAR 5.1
NORMALITAS**



Sumber : Data diolah peneliti

Gambar *Normal Probability* memperlihatkan bahwa sebaran data pada chart tersebut terdapat korelasi yang kuat antara *Expected Cumulative Probability* dengan *Observed Cumulative Probability*, sehingga memenuhi persyaratan normalitas.

B. Uji Validitas Data

Setelah dilakukan perhitungan dengan teknik korelasi "*product moment pearson*" diperoleh koefisien

korelasi butir (r -hitung) untuk 9, 9, dan 9 butir instrumen (kuesioner)

dengan sampel sebanyak 91 orang ($n = 91$ orang), dengan $\alpha = 0,05$ didapat r -

tabel adalah sebesar 0,206 artinya bila r -hitung $< r$ -tabel, maka instrumen tersebut tidak *valid* dan apabila r -hitung $> r$ -tabel, maka butir instrumen tersebut dapat digunakan *valid*. Dari perhitungan statistik untuk masing masing variabel, ternyata bahwa r -hitung yang diperoleh lebih besar dari r -tabel, sehingga dikatakan bahwa tidak semua butir kuesioner berpredikat *valid*. Untuk hasil validitas disajikan sebagai berikut:

1. Variabel Analisis Jabatan (X_1) Nilai koefisien korelasi dari hasil uji validitas untuk variabel Analisis Jabatan dapat dilihat pada tabel dibawah :

**TABEL 5.5 REKAPITULASI NILAI r
UNTUK UJI VALIDITAS
INSTRUMEN PENELITIAN**

ANALISIS JABATAN			
NOMOR ITEM KUESIONER	r -hitung CRONBACH'S	r -tabel	KETERANGAN
	ALPHA	$\alpha 5\%$	

AJ ₁	0,321	0,206	Valid
AJ ₂	0,252	0,206	Valid
AJ ₃	0,440	0,206	Valid
AJ ₄	0,462	0,206	Valid
AJ ₅	0,454	0,206	Valid
AJ ₆	0,180	0,206	Tidak Valid
AJ ₇	0,361	0,206	Valid
AJ ₈	0,521	0,206	Valid
AJ ₉	0,537	0,206	Valid

Sumber: Olahan Data Peneliti Hasil Output Software Program SPSS V.22

Berdasarkan data yang tertera pada tabel 5.5 dapat di ketahui bahwa nilai koefisien korelasi untuk uji validitas instrument variabel Analisis Jabatan (X1) yang diperoleh rata-rata lebih besar dari r- tabel dan seluruh instrument sebanyak 9 butir pertanyaan tidak dikatakan semua *valid* dari pertanyaan nilai koefisien korelasi ada 1 item kuesioner dinyatakan tidak *valid*.

2. Variabel Pengembangan Karir (X2) Nilai koefisien korelasi dari hasil uji validitas untuk variabel Pengembangan Karir (X2) dapat dilihat sebagai berikut:

TABEL 5.6
REKAPITULASI NILAI r UNTUK UJI VALIDITAS INSTRUMEN PENELITIAN

PENGEMBANGAN KARIR			
NOMOR ITEM KUESIONER	r-hitung	r-tabel	KETERANGAN
	CRONBACH'S ALPHA	α 5 %	
PK ₁	0,575	0,206	Valid
PK ₂	0,218	0,206	Valid
PK ₃	0,458	0,206	Valid
PK ₄	0,310	0,206	Valid
PK ₅	0,432	0,206	Valid
PK ₆	0,495	0,206	Valid
PK ₇	0,374	0,206	Valid
PK ₈	0,402	0,206	Valid
PK ₉	0,419	0,206	Valid

Sumber: Data Olahan Peneliti Hasil Output Software Program SPSS V.22

Berdasarkan data yang tertera pada table 5.6 dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi untuk uji validitas instrument variabel Pengembangan Karir (X2) yang diperoleh rata-rata rhitung lebih besar dari r-tabel dan seluruh instrumen sebanyak 9 butir pertanyaan dikatakan *valid*.

3. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Nilai koefisien korelasi dari hasil uji validitas untuk variabel Kinerja Pegawai (Y) dapat dilihat pada tabel 5.26 dibawah ini sebagai berikut:

TABEL 5.7
REKAPITULASI NILAI r UNTUK UJI VALIDITAS INSTRUMEN PENELITIAN

KINERJA PEGAWAI			
NOMOR ITEM KUESIONER	r-hitung	r-tabel	KETERANGAN
	CRONBACH'S ALPHA	α 5 %	
KP ₁	0,373	0,206	Valid
KP ₂	0,505	0,206	Valid
KP ₃	0,308	0,206	Valid
KP ₄	0,319	0,206	Valid
KP ₅	0,452	0,206	Valid
KP ₆	0,642	0,206	Valid
KP ₇	0,562	0,206	Valid
KP ₈	0,640	0,206	Valid
KP ₉	0,344	0,206	Valid

Sumber: Data Olahan Peneliti Hasil Output Software

Program SPSS V.22

Berdasarkan data yang tertera pada tabel 5.7 di atas dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi untuk uji validitas instrument variabel Kinerja Pegawai (Y) yang diperoleh rata-rata lebih besar dari r-tabel dan seluruh instrumen sebanyak 9 butir pernyataan dinyatakan *valid*.

C. Uji Reliabilitas Data

Uji Reliabilitas dilakukan untuk melihat konsistensi suatu pengukuran dari suatu variabel. Suatu pengukuran dapat dikatakan (diandalkan) apabila memiliki koefisien *Cronbach Alpha* lebih dari 0,60 (Sunyoto, 2011 : 110)

TABEL 5.8
UJI RELIABILITAS DATA

NO	VARIABEL	CRONBACH'S ALPHA	KESIMPULAN
1	Analisis Jabatan	0,717	Reliable
2	Pengembangan Karir	0,738	Reliable
3	Kinerja Pegawai	0,781	Reliable

Sumber: Data Olahan Peneliti Hasil Output Software Program SPSS V.22

Berdasarkan hasil uji reliabilitas data diatas, dapat diketahui bahwa seluruh variabel yang digunakan menurut kriteria Sunyoto, (2011 : 110) dinyatakan reliable (layak), karena memiliki nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0,60.

D. Analisis Persamaan Regresi Berganda (Coefficients^a)

Hasil pengujian dengan

menggunakan komputer diperoleh nilai persamaan regresi linear berganda diantara variabel *eksogen* (bebas) Analisis Jabatan (X1) dan Pengembangan Karir (X2) sedangkan untuk variabel endogen (terikat) yaitu nilai dari Kinerja Pegawai (Y). Untuk lebih jelasnya nilai-nilai dari koefisien masing-masing variabel dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

TABEL 5.9
HASIL REGRESI BERGANDA
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5,222	4,096		1,275	,206
Analisis_Jabatan	,643	,102	,539	6,275	,000
Pengembangan_Karir	,202	,083	,210	2,448	,016

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Sumber: Data Olahan Peneliti Hasil *Output Software* Program SPSS V.22

Dari tabel 5.9 *coefficients^a* tersebut di atas, maka nilai persamaan regresi berganda dapat dituliskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = 5,222 + 0,643X_1 + 0,202X_2 \quad (0,206) + (0,000) + (0,016)$$

Angka-angka yang terdapat di dalam kurung adalah merupakan besarnya nilai signifikan dari masing-masing variabel bebas dimana koefisien regresi $< \alpha$ (0,05) berarti berpengaruh positif variabel Analisis Jabatan (X1) dan Pengembangan Karir (X2) nilainya adalah positif, artinya ada hubungan tersebut dengan Kinerja Pegawai (Y) adalah searah, sehingga apabila variabel-variabel bebas tersebut mengalami kenaikan, maka nilai variabel terikat juga akan mengalami kenaikan atau sebaliknya.

Sedangkan nilai konstanta dan nilai koefisien dari masing-masing variabel Analisis Jabatan (X1) dan Pengembangan Karir (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dalam persamaan tersebut di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Konstanta sebesar 5,222 menyatakan bahwa jika tidak ada variabel Analisis Jabatan (X1) dan Pengembangan Karir (X2) maka Kinerja Pegawai (Y) di Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang adalah 5,222 satuan.
- 2) Untuk variabel Analisis Jabatan sebesar 0,643 artinya apabila variabel Analisis Jabatan meningkat sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan Kinerja Pegawai 0,643 satuan. Dan sebaliknya, jika variabel Analisis Jabatan mengurangi sebesar 1 satuan, maka Kinerja Pegawai akan mengalami pengurangan sebesar 0,643 satuan dengan anggapan X1 dan X2 tetap.
- 3) Untuk variabel Pengembangan Karir sebesar 0,202 artinya apabila variabel Pengembangan Karir meningkat 1 satuan maka akan meningkatkan Kinerja Pegawai sebesar 0,202 satuan. jika variabel Pengembangan Karir mengalami pengurangan sebesar 1 satuan, maka Kinerja

Pegawai akan mengalami pengurangan sebesar 0,202 satuan dengan anggapan X2 dan X1 tetap.

E. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Dari tabel diperoleh koefisien determinasi (*r-square*) sebesar 0,389. Nilai ini dapat didefinisikan bahwa 38,9% variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh analisis jabatan dan pengembangan karir secara bersama-sama, sisanya 61,1% oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

TABEL 5.10

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,623 ^a	,389	,375	3,502

a. Predictors: (Constant), Pengembangan_Karir, Analisis_Jabatan

b. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Sumber: Data Olahan Peneliti Hasil *Output Software* Program SPSS V.22

2. Pengujian Hipotesis

Dalam melakukan pengujian terhadap masing-masing hipotesis yaitu :

a. Uji t untuk b1

Uji t untuk b1 dilakukan untuk menguji hipotesa pertama, yaitu : H_0 : diduga tidak terdapat pengaruh analisis jabatan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang.

H_1 : diduga terdapat pengaruh analisis jabatan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang.

Jika nilai $sign < 0,05$, maka keputusannya H_0 ditolak dan H_1 diterima atau dengan membandingkan t hitung $> t$ tabel maka keputusannya H_0 ditolak dan H_1 diterima.

TABEL 5.11
thitung DARI HASIL UJI t
Analisis Jabatan (X1)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5,222	4,096		1,275	,206
Analisis_jabatan	,643	,102	,539	6,275	,000

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Dari hasil perhitungan, diperoleh

Analisis jabatan memberikan dua informasi yaitu uraian jabatan dan spesifikasi jabatan dimana apabila kedua unsur tersebut sudah diterapkan secara optimal maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

diterima.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5,222	4,096		1,275	,206
Pengembangan Karir	,202	,083	,210	2,448	,016

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

Dari hasil perhitungan, diperoleh

Pengukuran uji t merupakan pemahaman tentang pengaruh secara parsial variabel pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang. Substansinya, bila proses pengembangan karir yang jelas, sistematis dan terencana telah diarahkan dan diterapkan pada jalur yang tepat dan sesuai dengan kemampuan, bakat dan cita-citanya maka akan membuat sinergitas kinerja pegawai institusi/ kelembagaan Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang meningkat.

Jika nilai $\text{sign} < 0,05$, maka keputusannya H_0 ditolak dan H_1 diterima atau dengan membandingkan $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ maka keputusannya H_0 ditolak dan H_1 diterima.

**F Hitung Variabel Analisis Jabatan (X
1) dan Pengembangan Karir (X2) secara
bersama-sama
terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1					
Regression	685,648	2	342,824	27,957	,000 ^b
Residual	1079,099	88	12,262		
Total	1764,747	90			

a. Dependent Variable: Kinerja_Pegawai

b. Predictors: (Constant), Pengembangan_Karir, Analisis_Jabatan

Sumber: Data Olahan Peneliti Hasil *Output Software* Program SPSS V.22

Setelah dilakukan perhitungan dengan menggunakan program SPSS Versi 22 diperoleh nilai Fhitung 27,957 seperti terlihat pada tabel 5.13. Sedangkan harga kritis nilai Ftabel dengan derajat bebas pembilang 2 dan penyebut 88 pada α (0,05) sebesar 3,10.

Dengan demikian Fhitung (27,957) > Ftabel (3,10), sehingga dapat dijelaskan H_0 ditolak dan H_1 diterima demikian juga jika menggunakan membandingkan nilai sign sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama analisis jabatan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang.

Pengukuran uji F untuk mengetahui tentang pengaruh variabel analisis jabatan dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang. Dalam konteks ini, bila analisis jabatan mampu diterapkan secara efektif dan efisien yang ditunjukkan pada kesamaan sikap dan pandangan diantara pimpinan serta didukung dengan proses pengembangan karir yang jelas, sistematis dan terencana sesuai dengan kapasitas, kualitas dan dedikasi pegawai demi kontribusi dan peningkatan kinerja yang prima di Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Pengaruh Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel analisis jabatan sebesar 0,643 menunjukkan terdapat pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai dengan nilai thitung 6,275 > ttabel 1,98698 dan nilai sig 0,000 < 0,05. Artinya bahwa analisis jabatan penting untuk diterapkan dalam menempatkan aparatur yang didasarkan pada persyaratan jabatan maupun uraian pekerjaan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang.
2. Variabel pengembangan karir sebesar 0,202 menunjukkan terdapat pengaruh yang kecil terhadap kinerja pegawai dengan nilai t hitung 2,448 > ttabel 1,98698 dan nilai sig 0,016 < 0,05. Artinya bahwa pengembangan karir memiliki hubungan yang linier dengan analisis jabatan, apabila seorang aparatur ditempatkan sesuai dengan bidang keahlian dan keterampilannya sesuai dengan standar kompetensi berdasarkan analisis jabatan maka akan memberikan peluang untuk seorang pegawai dapat mengembangkan karirnya dalam tujuan peningkatan kinerja

pegawai di Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang.

3. Terdapat nilai R sebesar 0,623 yang menunjukkan bahwa pengaruh variabel analisis jabatan dan variabel pengembangan karir secara bersama-sama mempunyai hubungan yang kuat terhadap variabel kinerja pegawai dengan koefisien determinasi (*r-square*) sebesar 38,9% dengan nilai Fhitung 27,957 > Ftabel 3,10 dan nilai sig 0,000 < 0,05.

Saran

Dari hasil kesimpulan di atas, penulis mencoba untuk memberikan saran sebagai berikut :

1. Dalam rangka meningkatkan kinerja aparatur maka analisis jabatan, yang dilakukan melalui jalur uraian pekerjaan dan persyaratan jabatan hendaknya diterapkan secara tepat dan benar atau harus memenuhi kualifikasi yang telah ditentukan. Hal tersebut dapat dilakukan melalui reformasi administrasi dan menghilangkan praktek-praktek yang melanggar etika birokrasi.
2. Diharapkan agar Tim Baperjakat dapat menerapkan analisis jabatan karena analisis jabatan dapat memberikan kontribusi yang besar sebagai pedoman di dalam penempatan pegawai yang berbasis kompetensi.
3. Menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif dan efektif agar terjalinnya hubungan kerja yang harmonis, selaras dan serasi diantara pimpinan dan bawahan serta unit kerja, dan menghilangkan perasaan yang dapat menimbulkan kecemburuan diantara aparatur melalui pembinaan dan pengembangan kompetensi.
4. Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, maka disarankan kepada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pangkalpinang untuk dapat melakukan penataan sistem rekrutmen pegawai yang bersifat terbuka, transparan dan akuntabel serta menempatkan PNS yang dibutuhkan pada Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang sesuai dengan keahlian dan keterampilannya agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.
5. Perlunya dilakukan pengembangan sumber daya pegawai di Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang dalam peningkatan kompetensi pegawai dengan mengikut sertakan dalam pelatihan-pelatihan atau pendidikan formal maupun nonformal di luar daerah yang lebih maju sehingga pegawai mempunyai kompetensi lebih dalam pelaksanaan pelayanan.
6. Bagi para peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian diharapkan agar dapat mencari referensi yang lain untuk lebih menambah variasi pada dimensi dan indikator-indikator variabel yang telah dilakukan pada penelitian sebelumnya.

REFERENCES

- [1] Daryanto dan Abdullah. “*Pengantar Ilmu Manajemen dan Komunikasi*”, PT Prestasi Pustakaraya, Jakarta, 2013.
- [2] Ferdinand, Agusty. “*Structural Equation Metologi Dalam Penelitian Manajemen*”, FE UNDIP, Semarang, 2006
- [3] Hasan, Iqbal. “*Pokok-pokok Metode Penelitian dan Aplikasinya*”, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2002
- [4] Hasibuan, S.P, Malayu, H. “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2002.
- [5] Kasmir. “*Manajemen Perbankan*”, PT Raja grafindo Persada, Jakarta, 2012.
- [6] Manullang, M. dan Manullang, Marihot. “*Manajemen Personalialia*”, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 2004.
- [7] Moekijat. “*Analisis Jabatan*”, CV Mandar Maju, Bandung, 2008.
- [8]Ridwan. “*Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*”, Alfabeta, Bandung, 2005
- [9] Rivai, Veithzal, H. Dan Sagala, Jauvani, Ella. “*Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*”, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2009.
- [10] Sugiyono. “*Metode Penelitian Bisnis*”, Alfabeta, Bandung, 2004
- [11]Sunyoto, Danang. “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, CAPS (Center for Academic Publishing Service), Yogyakarta, 2012.
- [12] Sutrisno, Edy. “*Budaya Organisasi*”, Prenada Media Group, Jakarta, 2010.
- [13]Sutrisno, Edy. “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Prenada Media Group, Jakarta, 2009.
- [14] Wibowo. “*Manajemen Kinerja*”, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2013.
- [15] Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor : 35 Tahun 2012 tentang Analisis Jabatan Di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah, Jakarta.
- [16] Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor : 33 Tahun 2011 tentang Pedoman Analisis Jabatan, Jakarta.
- [16] Journal Administrative Reform, 2013, 1 (2): 370-380. ISSN 2338-7637, ar. mian. fisip – unmul. ac. Id

ANALISIS JABATAN SEBAGAI PEDOMAN ORGANISASI DALAM MELAKUKAN EVALUASI KINERJA

Awang Setiawan Wicaksono

Universitas Muhammadiyah Gresik

Abstrak

Dalam penelitian ini, hasil analisis pekerjaan yang diperoleh diharapkan nantinya dapat memberikan masukan bagi organisasi dalam membuat desain deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan sesuai arah pengembangan organisasi, dapat dijadikan sebagai alat bantu dalam perencanaan pegawai serta menentukan kriteria kualifikasi jabatan bagi para pelaksana jabatan, dapat dijadikan pedoman bagi organisasi dalam melakukan evaluasi jabatan serta menentukan Key Success Factor untuk suatu jabatan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang mendasarkan prosesnya pada informan kunci. Penelitian mulai dilaksanakan dari tanggal 15 Mei 2009 s/d 18 Juli 2009 di Bidang Pelayanan Keperawatan Rumah Sakit Petrokimia Gresik. Pelaksanaan analisis diarahkan untuk melakukan review dari analisis jabatan yang ada, namun dalam proses penggalan data tetap berdasarkan aktivitas harian sebenarnya dari pemegang jabatan melalui metode pengambilan data yang telah ditentukan. Kuesioner diberikan kepada orang yang menjabat (job incumbent) dan atasan langsungnya. Kemudian untuk mengecek ulang hasil kuesioner, dilakukan proses wawancara untuk melengkapi data menyesuaikan antara data dengan fakta lapangan..

Kata kunci : *analisis pekerjaan, organisasi, evaluasi.*

PENDAHULUAN

Sebuah pekerjaan (*job*) terdiri dari sekelompok tugas yang harus diselesaikan demi tercapainya tujuan organisasi. Sebuah pekerjaan membutuhkan satu atau beberapa orang dalam menyelesaikannya. Sedangkan sebuah posisi (*position*) merupakan satu kumpulan tugas dan tanggungjawab yang harus diemban oleh setiap orang dalam organisasi.

Dalam suatu studi yang dilakukan beberapa tahun yang lalu, yang dilakukan pada pekerja dari organisasi kecil (yang memiliki kurang dari 100 orang pekerja) yang meninggalkan pekerjaannya pada enam bulan pertama mereka bekerja, diperoleh data jika hampir 40% dari responden meninggalkan pekerjaannya dikarenakan kurang tauhan mereka akan standar pekerjaannya dan ketidaktahuan mereka akan pekerjaan tersebut. (McConnell, 2000:30)

Hasil tersebut merefleksikan kegagalan dari organisasi dalam menggambarkan dan mengkomunikasikan informasi tentang pekerjaan yang mereka tawarkan. Karena untuk melakukan tugasnya, seorang pekerja perlu memiliki kemampuan dan karakteristik tertentu seperti yang dijabarkan dalam persyaratan atau kualifikasi jabatan (*job specification*).

Proses analisis pekerjaan merupakan satu proses sistematis dalam menentukan keahlian, tugas, dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam penyelesaian suatu pekerjaan dalam organisasi. Proses ini merupakan proses yang penting dan mendasar dalam manajemen dan penataan sumber daya manusia dalam organisasi.

Secara umum analisis pekerjaan dilakukan ketika terjadi perubahan tatanan (*nature*) dalam organisasi, dan informasi dari job analisis ini digunakan dalam mempersiapkan gambaran pekerjaan (*job description*) dan spesifikasi pekerjaan (*job specification*).

Terkait dengan evaluasi pekerjaan dan penilaian kinerja (*performance Appraisal*) hal ini sangat penting dilakukan untuk mengetahui prestasi/hasil pekerjaan pegawai selama periode waktu tertentu, dibandingkan dengan standar. penilaian kinerja (*performance Appraisal*). Evaluasi pekerjaan juga penting untuk mengetahui diri pegawai (sikap, watak, kekuatan, kelemahan) dalam hubungan dengan pekerjaannya di instansi tersebut. Demikian juga penilaian kinerja (*performance Appraisal*) dilakukan untuk mengetahui potensi pegawai untuk ditempatkan di jabatan lain dengan / tanpa training lebih lanjut.

TINJAUAN PUSTAKA

Analisis Jabatan

Secara terminologis, menurut Simamora (2004) analisis jabatan (*Job Analysis*) adalah proses pengumpulan dan pemeriksaan atas aktivasi kerja utama di dalam sebuah posisi serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan serta sifat individu lainnya) yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas ini. Produk akhir dari sebuah analisis pekerjaan adalah diskripsi tertulis dari persyaratan aktual pekerjaan. Analisis pekerjaan sering disebut dengan berbagai istilah seperti analisis jabatan, analisis aktivitas, analisis tugas ataupun penelitian kerja.

Adapun hasil akhir dari sebuah analisis pekerjaan pengertiannya sebagai berikut:

- a. Elemen (*element*) adalah unit praktis terkecil yang didalamnya setiap aktivitas pekerjaan dapat dibagi-bagi lagi
- b. Tugas (*task*) adalah sebuah unit teridentifikasi dari aktivitas kerja yang dihasilkan melalui aplikasi perpaduan metode, prosedur, dan teknik.
- c. Kewajiban (*duty*) adalah beberapa tugas yang berlainan yang dilaksanakan oleh seorang individu untuk menyelesaikan suatu aktivitas kerja yang menjadi tanggungjawab individu bersangkutan
- d. Posisi (*position*) adalah perpaduan kewajiban yang dibutuhkan oleh seseorang dalam menuai sebuah pekerjaan
- e. Pekerjaan (*job*) adalah sekelompok posisi yang agak serupa dalam hal elemen, tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang dicukupi oleh diskripsi pekerjaan yang sama.
- f. Jabatan (*occupation*) adalah perpaduan pekerjaan-pekerjaan di seluruh organisasi berdasarkan keahlian, upaya dan tanggungjawab yang dibutuhkan oleh pekerjaan.
- g. Keluarga pekerjaan (*job family*) adalah pengelompokan jabatan yang serupa.
- h. Diskripsi pekerjaan (*job disription*) menjelaskan dalam bentuk tertulis nama pekerjaan. Apa yang akan dilakukan, dimana akan melakukannya dan bagaimana melakukannya. Walaupun format diskripsi pekerjaan sangat variatif, sebagian besar diskripsi pekerjaan berisi seksi-seksi yang mencakup hal-hal berikut: Nama pekerjaan, ringkasan pekerjaan diskripsi pekerjaan, daftar tugas dan tanggungjawab dan penjelasan hubungan organisasional yang terkait dengan pekerjaan. (Simamora, 2004).
- i. Spesifikasi Pekerjaan (*job specification*) merupakan standar manusianya dan menunjukkan kualitas yang diwajibkan bagi pelaksanaan yang dapat di terima. Spesifikasi pekerjaan menetapkan kualifikasi minimal yang dapat diterima yang harus dimiliki oleh pemangku jabatan untuk melaksanakan pekerjaan secara berhasil. Spesifikasi pekerjaan mengidentifikasi pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, sertifikasi dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menuaikan pekerjaan secara efektif.

- j. Evaluasi Pekerjaan (*job evaluation*) adalah proses sistematis dan berurutan untuk menentukan nilai sebuah pekerjaan dalam kaitannya dengan pekerjaan yang lain

Alasan-Alasan Melaksanakan Analisis Jabatan

Analisis jabatan dapat dilakukan oleh sebuah organisasi karena beberapa hal mendasar menjadi alasan penyelenggaraan analisis jabatan tersebut. Beberapa alasan tersebut Menurut Mondy (2000) adalah:

- a. Analisis jabatan akan memberikan gambaran yang jelas akan kualifikasi yang diperlukan untuk berhasil dalam pekerjaan tersebut, sehingga data tersebut akan menjadi sangat penting dalam sebuah recruitment
- b. Spesifikasi jabatan memberikan manfaat dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- c. Semakin bermakna tugas dan tanggungjawab sebuah pekerjaan, semakin mahal pekerjaan tersebut akan dihargai.
- d. Informasi analisis jabatan sangat berharga dalam mengidentifikasi pertimbangan program kesehatan dan keselamatan kerja
- e. Deskripsi kerja akan dapat menyediakan perbandingan keterampilan yang standar.
- f. Hasil analisis jabatan yang jelas dapat menghasilkan legalitas akan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Oleh karena adanya dokumentasi yang jelas dalam guidelines procedures yang telah mendapatkan persetujuan dari pihak-pihak yang terkait.
- g. Hasil analisis jabatan memberikan informasi yang jelas bagaimana seorang individu harus bertindak dan bagaimana peran mereka dalam kelompok tersebut.

Sumber Informasi Analisis Jabatan

Informasi akurat untuk proses analisis jabatan didapatkan sumber informasi yang tepat, yang paling memahami tentang proses dalam jabatan tersebut. Yaitu dari:

- a. Pemegang jabatan saat ini
- b. Supervisor langsung
- c. Orang yang pernah menduduki jabatan tersebut dalam waktu yang lama

Aspek Yang Dianalisis Dalam Jabatan

Metode umum yang seringkali digunakan adalah memberikan pemangku jabatan pertanyaan-pertanyaan sederhana untuk mengidentifikasi tugas-tugas pekerjaan, relasi tugas dengan elemen lain dan lingkungan kerjanya. Kuesioner yang lengkap tersebut

kemudian digunakan untuk membantu seorang analis pekerjaan dalam melakukan wawancara. Proses kemudian berlanjut dengan dibuatnya *draft* atas tugas-tugas pekerjaan, tanggung jawab, peralatan, hubungan dengan pihak lain (internal-eksternal) dan lingkungan kerja sebagaimana yang telah ditemukan dan ditentukan dalam analisisnya. Job Analisis kemudian mempersiapkan untuk mendokumentasikan *draft* tersebut menjadi *Job Description* dan *Job Specification*.

Kompetensi Dalam Analisis Jabatan

Pengertian Kompetensi

Menurut Spencer (1993), kompetensi adalah karakteristik dasar dari individu yang memiliki hubungan akibat munculnya kriteria efektif dan kinerja yang superior seseorang pada situasi kerjanya. Karakteristik dasar yang dimaksudkan adalah kompetensi yang sangat melekat dan tertanam dalam kepribadian seseorang dan dapat menjadi prediktor perilaku kerjanya dalam beragam situasi dan penugasan jabatannya. Kompetensi-kompetensi akan mengarahkan tingkah laku seseorang, sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja. Tidak semua aspek-aspek pribadi dari seseorang pekerja itu merupakan kompetensi. Hanya aspek-aspek pribadi yang mendorong dirinya untuk mencapai kinerja yang superiorlah yang merupakan kompetensi yang dimiliki.

Model kompetensi merupakan suatu rangkaian kompetensi yang penting bagi kinerja yang superior dari sebuah pekerjaan atau sekelompok pekerjaan. Model kompetensi ini memberikan sebuah peta yang membantu seseorang memahami cara terbaik mencapai keberhasilan dalam pekerjaan atau memahami cara mengatasi suatu situasi tertentu.

Karakteristik Kompetensi

Menurut Spencer (1993), terdapat lima karakteristik kompetensi, sebagai berikut:

- a. *Motives* adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan
- b. *Traits* adalah watak yang membuat orang berperilaku atau bagaimana seseorang merespons sesuatu dengan cara tertentu.
- c. *Self – concept* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang, sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki individu, apa yang menarik dari seseorang dalam melakukan sesuatu.

- d. *Knowledge* merupakan informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu.
- e. *Skills* adalah kemampuan untuk melaksanakan sesuatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental

Kategori Kompetensi

Dalam mendefenisikan apa yang dimaksud dengan kompetensi itu, maka perlu mengetahui kategori dari kompetensi untuk mengetahui perbedaan karakteristik yang membedakan antara performer rata-rata dan performer yang unggul dalam mengerjakan tugas. Spencer (1993) mengungkapkan bahwa kompetensi dapat dibagi atas 2 kategori yaitu:

- a. *Threshold Competencies*

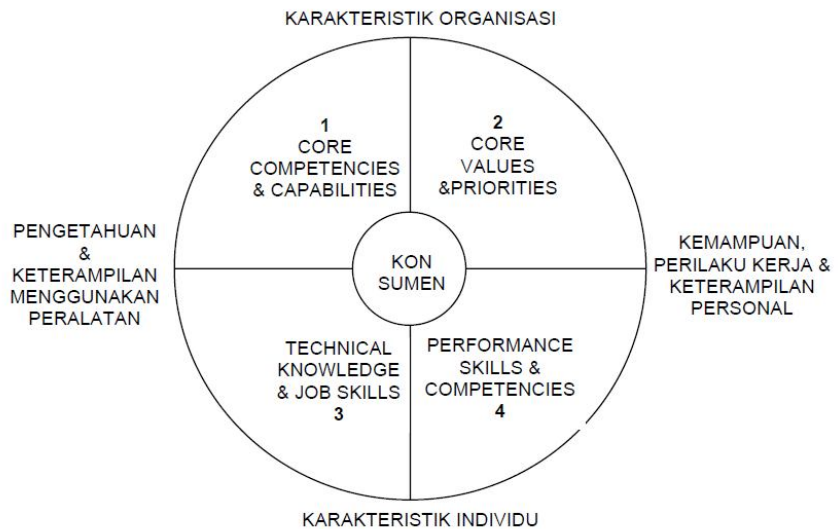
Karakteristik utama, berupa pengetahuan atau keahlian dasar yang dimiliki oleh individu agar dapat melakukan pekerjaannya. Tetapi hal itu tidak membedakan seseorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata.

- b. *Differentiating Competencies*

Karakteristik oleh performer unggul, tetapi tidak ada pada diri performer rata-rata, atau faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

Lingkup Kompetensi

Lingkup kompetensi merupakan sebuah model yang akan membantu merencanakan atau membuat target suatu organisasi tentang kebutuhan-kebutuhan yang akan dilakukan untuk mempertemukan kebutuhan dari pengguna jasa organisasi. Faktor tingkat (level) yang menggambarkan bagaimana organisasi dapat efektif dipangsa pasar atau bagaimana individu dapat menjadi efektif saat melakukan pekerjaannya. Faktor jenis (type) membedakan antara penggunaan konsep-konsep seperti pengetahuan teknik dan keterampilan dengan peralatan-peralatan, kemampuan, kebiasaan kerja dan keterampilan dalam berinteraksi dengan orang lain. Green (1999) menunjukkan lingkup kompetensi seperti dalam gambar berikut :



Gambar Lingkup Kompetensi

a. *Scope Competency I: Core Competency & Capabilities*

- 1). Merupakan perpaduan antara pengetahuan dengan keterampilan menggunakan perkakas yang tercermin pada tingkat organisasi
- 2). Dinyatakan dalam visi/ misi organisasi yang menunjukkan fungsi keberadaan organisasi bagi konsumen.
- 3). Memberikan keunggulan kompetitif yang bersifat unik bagi organisasi
 - a). Core Competency:
 - (1). Kecakapan organisasi dlm menggunakan keterampilan teknisnya yang merupakan pusat bagi fungsi organisasi
 - (2). Perpaduan unik antara penerapan pengetahuan teknis dengan penguasaan keterampilan menggunakan perkakas
 - (3). Memberikan keunggulan kompetitif yang unik dan sukar untuk ditiru sehingga dinilai berharga bagi konsumen
 - b). Core Capabilities:
 - (1). Seperangkat proses bisnis yang bersifat strategis dan dipahami bersama dalam suatu organisasi

- (2). Perpaduan unik antara proses bisnis dan kecakapan manajerial yang mendukung
- (3). Mencerminkan kesetaraan antara penggunaan teknologi dan sumber daya manusia yang berkomitmen tinggi terhadap organisasinya

b. *Scope Competency II : Core Values & Priorities*

- 1). Menggambarkan bagaimana para anggota organisasi menjalankan tugasnya secara aktual
- 2). Tercermin melalui nilai, norma & batasan perilaku yang diterima dalam organisasi
- 3). Dinyatakan dlm value & culture statement serta standar perilaku kerja yang ditentukan

a). *Core Values:*

- (1). Merupakan keyakinan seluruh anggota terhadap keberadaan organisasi, budaya dan norma perilaku yang berlaku
- (2). Identik dengan “perasaan organisasi” – bagaimana rasanya berada dalam organisasi tersebut
- (3). Memberikan keunggulan kompetitif yang unik, sejalan dengan core competencies & capabilities

b). *Priorities*

- (1). Mencerminkan penekanan organisasi terhadap penggunaan kompetensi individu, yaitu perilaku kerja dan keterampilan individu dalam menjalankan proses bisnis dan sistem kerja agar lebih efisien & efektif.
- (2). Tidak menekankan pada keterampilan teknis yang berkaitan dengan penggunaan peralatan kerja
- (3). Ditunjukkan melalui dukungan organisasi dan pemberian partisipasi guna meningkatkan kinerja individu & mengarahkan pada keunggulan kompetitif.

c. *Scope Competency III: Technical Knowledge & Job Skill*

- 1). Merupakan pengetahuan teknis dan keterampilan kerja individu yang dipelajari secara spesifik melalui proses belajar formal
- 2). Berbeda antara satu organisasi/ pekerjaan dengan organisasi/ pekerjaan lainnya

- 3). Perpaduan seimbang antara teori, praktek dan pengalaman kerja
- 4). Harus sejalan dengan Core Competencies & Capabilities
- d. *Scope Competency IV: Performance Skills & Competencies*
 - 1). Menunjukkan efisiensi dan efektivitas individu dalam menjalankan tugas, menggunakan pengetahuan teknis dan keterampilannya
 - 2). Meliputi sikap kerja, pola komunikasi, tipe kepemimpinan & teamwork

Kriteria Pengukuran Kompetensi

Setelah mengetahui kategori dari kompetensi, hal lain yang sangat penting untuk dilakukan adalah menetapkan kriteria kinerja kompetensi yang ingin diukur. Dalam pengukuran kompetensi penetapan kriteria yang digunakan terbagi dua (Spencer & Spencer 1993), yaitu:

a. Superior Performance

Secara statistik dalam sebuah Standar Deviasi superior performance adalah performa yang unggul yang benar-benar terbaik dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan tersebut

b. Effective Performance

Kemampuan minimal yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut, dan ini belum dikatakan memiliki kompetensi dalam melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan.

Penetapan kriteria tersebut bermanfaat untuk memperoleh kompetensi untuk melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan yang membedakan antar performer unggul dengan performer rata-rata.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang Pemilihan informan ditentukan sesuai dengan tujuan. Pelaksanaan analisis diarahkan untuk melakukan review dari analisis jabatan yang ada, namun dalam proses penggalan data tetap berdasarkan aktivitas harian sebenarnya dari pemegang jabatan melalui metode pengambilan data yang telah ditentukan. Kuesioner diberikan kepada orang yang menjabat (*job incumbent*) dan atasan langsungnya. Kemudian untuk mengecek ulang hasil kuesioner, dilakukan proses wawancara untuk melengkapi data menyesuaikan antara data dengan fakta lapangan.

Berikut metode yang digunakan untuk menggali data: (a) Observasi: Metode observasi digunakan untuk memperkuat data yang sudah didapat mengenai perilaku kerja. (b) Catatan Aktivitas Harian:

Meminta pemegang jabatan untuk mencatat dan menggambarkan hal-hal yang dilakukannya setiap hari pada *log book* setelah aktivitas tersebut dilakukan, pencatatan dilakukan selama satu minggu (5 hari kerja). (c) Wawancara: Wawancara yang digunakan mengacu pada pertanyaan-pertanyaan yang terdapat didalam kuesioner analisis jabatan namun masih membutuhkan penjelasan yang lebih detail. Wawancara dapat memperjelas mana yang memang menjadi tugas pokoknya dan mana yang menjadi tugas tambahan. Selain melakukan wawancara dengan pelaksana jabatan dan atasan langsung, penulis juga melakukan wawancara dengan pegawai yang juga mengetahui tugas pelaksana jabatan, seperti atasan, orang yang pernah menduduki jabatan tersebut dan rekan kerja. Hal ini untuk mengantisipasi kesalahan data yang didapat (d) Kuesioner: Metode kuesioner yang digunakan disini adalah menggunakan kombinasi antara GOJA dan PAQ. karena GOJA memiliki kelebihan dalam hal menyediakan informasi tugas yang harus diselesaikan pelaksana jabatan tersebut. Kuesioner juga diberikan kepada atasan langsung dari pelaksana jabatan untuk memperoleh data cross cek apakah uraian tugas yang sudah diisikan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan atasan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Organisasi

PT. Petro Graha Medika atau yang oleh masyarakat lebih dikenal dengan Rumah Sakit Petrokimia Gresik (RSPG) terletak di kawasan kompleks Petrokimia Gresik tepatnya di Jalan Jendral Ahmad Yani No. 69 Gresik. PT. Petro Graha Medika berdiri sejak tahun 1971, seiring dengan pembangunan PT. Petrokimia Gresik sebagai poliklinik pabrik yang dahulu berlokasi dilingkungan pabrik. PT. Petro Graha Medika pertamakali didirikan dengan tujuan untuk melayani pengobatan ringan dan penanganan kecelakaan bagi tenaga kerja PT. Petrokimia Gresik.

Pada tahun 1980, melalui Surat Keputusan Gubernur Jawa Timur No: 445/11216/023/80 tentang Ijin Pendirian Balai Kesehatan, maka mulai dibangunlah balai kesehatan PT Petrokimia Gresik dengan lokasi diluar pabrik namun masih berada dalam lingkungan kawasan perusahaan yaitu di Jalan Jendral Ahmad Yani No. 69 Gresik. Seiring dengan bertambahnya masyarakat yang bermukim di sekitar kawasan industri PT. Petrokimia Gresik maka untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan pelayanan kesehatan, Balai Kesehatan PT Petrokimia Gresik semakin melengkapi ragam pelayanan kesehatan yang dilakukan sehingga pada tahun 1992 status Balai Kesehatan PT Petrokimia Gresik

berubah menjadi Rumah Sakit Petrokimia Gresik, sesuai Surat Keputusan Kepala Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur No: 188.4/3587/115.4/1992 tentang Ijin Prinsip Pendirian Rumah Sakit. Dan selanjutnya pada tahun 1996 Pemerintah menerbitkan Surat Keputusan Menteri Kesehatan RI No: YM.02.04.3.5/01605/96 tanggal 18 April 1996 mengenai Penyelenggaraan Rumah Sakit Petrokimia Gresik.

Atas layanan prima yang diberikannya pada konsumen, maka pada tahun 2000 Rumah Sakit Petrokimia Gresik telah terakreditasi penuh untuk lima pelayanan dasar yaitu: UGD, Rawat Inap, Laboratorium, Radiologi, dan Rekam Medik. Hingga pada tanggal 7 April 2004 Rumah Sakit Petrokimia Gresik secara resmi telah mandiri, secara administratif terlepas dari PT Petrokimia Gresik dan berstatus sebagai perseroan terbatas dengan nama PT Petro Graha Medika.

Analisis Jabatan

Saat ini PT Petro Graha Medika sedang melakukan review dan penyusunan kembali deskripsi jabatan dan spesifikasi dikarenakan adanya penyederhanaan struktur organisasi yang disusun ulang dalam rangka pencapaian sertifikasi ISO 9001-2000. Proses review analisis jabatan dan penataan administrasi yang dilakukan juga menggunakan bantuan dari pihak ketiga yaitu konsultan manajemen perumahsakitannya dan mengacu pada deskripsi dan spesifikasi jabatan serta panduan penilaian kinerja yang sudah ada.

Berikut aspek yang ada pada uraian jabatan PT Petro Graha Medika:

- a. Tujuan
- b. Ruang Lingkup
- c. Tanggung Jawab
- d. Uraian Pekerjaan:
 1. Nama Jabatan
 2. Atasan langsung
 3. Bawahan Langsung
 4. Fungsi Pokok
 5. Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab
 6. Hubungan Kerja
- e. Spesifikasi Pekerjaan:
 1. Kriteria Ideal:
 - a) Pendidikan Formal
 - b) Pelatihan
 - c) Pengalaman

Dalam proses pelaksanaan PKL dalam rangka analisis jabatan ini, pada proses awal penulis tidak mendapatkan akses dokumen deskripsi dan spesifikasi jabatan yang ada sehingga penulis harus melakukan setiap proses analisis jabatan secara keseluruhan. Berikut-tahapan-tahapan yang dilalui penulis dalam melakukan analisis jabatan:

- a. Menggali data awal mengenai jabatan yang akan dianalisis, berdasarkan permintaan dari bagian Sumber Daya Manusia dan Direktur Operasional rumah sakit maka dipilih Manajer Pelayanan Keperawatan, Asisten Manajer Pembedahan dan Sterilisasi, serta Koordinator *Shift* sebagai jabatan yang akan dianalisis
- b. Memberikan form catatan aktivitas harian pada pemegang jabatan
- c. Membuat Kuesioner untuk analisis Jabatan:
- d. Kuisiioner diberikan kepada pelaksana jabatan dan atasan langsung. Diberikan waktu 1 minggu untuk pengisiannya.
- e. Setelah itu dilaksanakan wawancara dan observasi kepada pelaksana jabatan, atasan, dan orang yang pernah menduduki jabatan untuk memperdalam sekaligus untuk pengecekan hasil isian kuesioner dengan fakta dilapangan dan untuk mendapatkan data yang lebih detail dan mendalam.
- f. Analisis data hasil kuesioner dan wawancara untuk membuat Uraian Jabatan.
- g. Setelah Uraian Jabatan yang baru berhasil dibuat, dilakukan konsultasi kepada supervisor dan dosen pembimbing untuk memperbaiki Uraian Jabatan. Konsultasi dilaksanakan beberapa kali sehingga menghasilkan Uraian Jabatan yang dimaksud.

Setelah diperoleh hasil deskripsi dan spesifikasi jabatan untuk direview oleh pemegang jabatan dan atasan langsungnya, para reviewer (pemegang jabatan dan atasan langsung) membandingkan hasil analisis jabatan yang diperoleh penulis dengan deskripsi dan spesifikasi jabatan yang ada. Setelah melalui proses review diperoleh hasil jika data yang ada dalam deskripsi dan spesifikasi jabatan penulis lebih detail meski membutuhkan penyesuaian dan perbaikan yang tidak sedikit namun tidak mendasar, sehingga jika dikehendaki Hasil deskripsi dan spesifikasi jabatan ini dapat dijadikan model atau pedoman bagi Bagian Analisis dan Formasi Jabatan dalam melakukan evaluasi terhadap kondisi yang ada saat ini untuk kemudian mengembangkan Uraian Jabatan ke depan yang lebih baik di PT Petro Graha Medika.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan proses analisis jabatan dapat disimpulkan jika deskripsi jabatan yang ada pada PT Petro Graha Medika sudah menampakkan tugas dari masing-masing jabatan namun deskripsi dan spesifikasi yang ada masih kurang spesifik dengan didasarkan pada penguasaan kompetensi masing-masing pemegang jabatan. Kompetensi minimal untuk menduduki jabatan masih belum dijadikan pertimbangan dalam proses analisis jabatan yang dilakukan sehingga kondisi ini dapat berpotensi menimbulkan masalah dikemudian hari jika ada individu yang memegang jabatan tidak memiliki kompetensi dasar yang disyaratkan

Penilaian kinerja menggunakan metode *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS), dimana perilaku kinerja tersebut dipaparkan dalam *critical incidents* yang akan dijelaskan lebih objektif. Kemudian perilaku kinerja diberikan rangking sesuai standar penilaian yang ada. Namun meski proses penilaian sudah dilakukan setiap jangka waktu tertentu (tiap enam bulan) akan tetapi proses penilaian yang dilakukan masih bersifat searah dan instrumen yang digunakan pun masih sangat berpotensi untuk memunculkan subyektivitas penilai karena penyajian penilaian tidak disertai definisi dari angka skala yang disediakan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka penulis memberikan saran/rekomendasi pengembangan proses analisis jabatan, penilaian kinerja dan kompetensi sebagai berikut:

1. Proses analisis jabatan hendaknya dilakukan setiap kali terjadi perubahan kondisi yang signifikan dalam organisasi, baik perubahan dikarenakan aspek eksternal maupun internal organisasi.
2. Hasil analisis jabatan yang didapat hendaknya lebih jelas, rinci dan detail karena hal ini akan berimplikasi pada proses penyelesaian tugas pada masing-masing jabatan, dikarenakan PT Petro Graha Medika merupakan organisasi yang bergerak dalam pelayanan jasa, maka semakin sedikit kesalahan interpretasi akan deskripsi jabatan oleh pemegang jabatan maka secara tidak langsung akan meningkatkan pencapaian kinerja pelayanan yang diharapkan oleh organisasi.
3. Proses penilaian kinerja hendaknya dilakukan dalam periode waktu tertentu secara lebih transparan dan dilengkapi dengan proses diskusi bersama individu yang dinilai, sehingga hal ini

akan dapat memberikan dukungan positif dalam pengembangan potensi individu yang mendapatkan penilaian.

4. Instrumen penilaian hendaknya mempertimbangkan aspek subyektivitas para penilai dengan menyertakan definisi angka skala yang telah ditentukan serta dilengkapi dengan penilaian kompetensi yang dimiliki oleh pemegang jabatan dengan dibandingkan dengan kompetensi minimal yang dibutuhkan dalam jabatan tersebut.
5. Dalam penyusunan lingkup dan level kompetensi hendaknya perlu dikut sertakan dalam proses analisis jabatan yang dilakukan karena kompetensi jabatan yang mampu memberikan minimal kompetensi yang diharapkan pada suatu jabatan tentu akan berimplikasi terhadap kualitas pencapaian kinerja yang dihasilkan sekaligus dapat meningkatkan efisiensi organisasi karena organisasi tidak perlu lagi terlalu banyak berinvestasi dalam meningkatkan kompetensi minimal yang disyaratkan, selain itu juga meningkatkan efektivitas individu pemegang jabatan dalam menjalankan.

DAFTAR PUSTAKA

Dubois, David D., William J. Rothwell, et.All, 2004, *Competency-Based Human Resource Management*, Davies-Black Publishing, California.

Grote, Dick, 2002, *The performance appraisal question and answer book: survival guide for managers*, AMACOM, New York

Kirkpatrick, Donald L, 2006, *Improving employee performance through appraisal and coaching 2nd ed.*, AMACOM, New York.

Mondy, R. Wayne, & Noe, Robert M. 2002. *Human Resource Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Robbin, stephen, 2001, *Organizational behavior*, Ninth edition, Prentice hall, New Jersey.

Simamora. Hendri, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi III, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.

Spancer, lyle M., And Spancer, Signe M., 1993, *Competence at Work, Models for Superior Performance*, Jhon Wiley & Sons INC. Canada.

PENGARUH ANALISIS JABATAN DAN PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP REKRUTMEN KARYAWAN

Laksmi Sito Dwi Irvianti¹; Julius Adi²

^{1,2} Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Nusantara,
Jln. K.H. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480
laksmisito@binus.ac.id

ABSTRACT

PD Karunia Jaya is a trading company engaged in supplying spare parts of four-wheeled vehicles. The company originally only deals in one brand, namely Toyota. But, with more and more development, it grew to deal with four brands, including Toyota, Suzuki, Daihatsu, and Isuzu. Due to the increase in the number of brands, the company certainly requires added labor. The purpose of this study is to perform role analysis and human resources planning on employee recruitment at the company. Results obtained can be used as a reference or a guide for companies in developing effective recruitment. The method of analysis used in this study are correlation analysis and linear regression. Data is obtained by spreading the questionnaire to employees. Results achieved in this research is that role analysis is strongly associated with the recruitment at (0.702) and HR planning with recruitment at (0.736). Job analysis and human resource planning is strongly correlated to recruitment at (0.778). Also job analysis has medium influence with recruitment at (0.492) and HR planning with the recruitment at (0.541). Job analysis and human resources planning is associated with the recruitment at (.605). With this results it is expected that role of job analysis and human resource planning can be a major factor to improve the effectiveness of employee recruitment.

Keywords: job analysis, human resources planning, employee recruitment

ABSTRAK

PD Karunia Jaya merupakan perusahaan dagang yang bergerak di bidang supplier suku cadang kendaraan roda empat. Perusahaan pada awalnya hanya bermain di satu merek yaitu Toyota. Tetapi, semakin lama semakin berkembang sehingga bertambah menjadi memegang 4 merek kendaraan roda empat, meliputi Toyota, Suzuki, Daihatsu, dan Isuzu. Karena bertambahnya merek, tentunya membutuhkan pertambahan tenaga kerja. Tujuan penelitian ini ialah melakukan peranan analisis jabatan dan perencanaan sumber daya manusia terhadap rekrutmen karyawan di perusahaan. Hasil penelitian yang diperoleh dapat dijadikan sebagai acuan atau pedoman bagi perusahaan dalam membuat suatu perekrutan yang efektif. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis korelasi dan regresi linear. Data diperoleh dengan menyebar kuesioner terhadap karyawan. Hasil yang dicapai dalam penelitian ini adalah analisis jabatan berhubungan kuat dengan rekrutmen sebesar (0,702) dan perencanaan SDM dengan rekrutmen sebesar (0,736). Analisis jabatan dan perencanaan SDM berhubungan kuat dengan rekrutmen sebesar (0,778). Selain itu, memiliki pengaruh analisis jabatan berpengaruh kuat dengan rekrutmen sebesar (0,492) dan perencanaan SDM dengan rekrutmen sebesar (0,541). Analisis jabatan dan perencanaan SDM berhubungan yang kuat dengan rekrutmen sebesar (0,605). Dengan ini diharapkan peranan analisis jabatan dan perencanaan SDM dapat dijadikan faktor utama untuk meningkatkan efektivitas rekrutmen karyawan.

Kata kunci: analisis jabatan, perencanaan sdm, rekrutmen karyawan

PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu jenis pengakuan atas pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi, dan pengembangan SDM tersebut. Menurut Mondy, W.R. (2010:4), *“Human Resource Management is utilization of individuals to achieve organizational objectives.”* Sedangkan menurut Milner dan Crane (2005:12), *“Human resources management is the process developing, applying and evaluated policies, procedures, methods and programs relating to the individual in the organization.”* Jadi, dapat dikatakan bahwa manajemen SDM memegang peranan penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Sebagaimana elemen organisasi yang lain, SDM harus dikelola dengan baik. Bahkan bisa dikatakan bahwa pengelolaan organisasi pada dasarnya adalah proses pengelolaan manusia. Semua organisasi apapun jenis, ukuran, fungsi ataupun tujuannya harus beroperasi dengan dan melalui manusia. Dibandingkan dengan elemen-elemen yang lain, memang dapat dikatakan bahwa manusia merupakan elemen yang paling dinamis dan kompleks. Seringkali efisiensi pelaksanaan organisasi tergantung pada pengelolaan dan pendayagunaan manusia, maka setiap manajer harus mampu bekerja secara efektif dengan manusia dan harus mampu memecahkan bermacam-macam persoalan sehubungan dengan pengelolaan SDM. Pengelolaan SDM di dalam organisasi kemudian dikenal dengan manajemen personalia dan berkembang menjadi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Manusia akan mampu untuk bekerja dengan dengan baik bila ia ditempatkan pada posisi dengan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya serta bila ia bisa memenuhi kebutuhannya dengan melakukan pekerjaan itu. Ini berarti bahwa perusahaan harus bisa menempatkan orang pada jabatan-jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, dengan tidak lupa mempertimbangkan upaya pemenuhan kebutuhannya.

Permasalahan yang terdapat dalam perusahaan adalah kurangnya kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari tingkat absensi karyawan yang tinggi, kinerja tidak cukup baik, dan tingkat disiplin karyawan yang rendah. Jadi, dapat dilihat adanya kesalahan dalam dalam proses rekrutmen, di mana proses rekrutmen itu sendiri adalah proses mencari orang yang bekerja. Menurut Ivancevich, J.M (2007:190), *“Recruiting requirements is the recruiting process necessarily begins with detailed job specifications.”* Sedangkan rekrutmen menurut Byars dan Rue (2006:111) adalah *“Process of seeking and attracting a pool of people from which qualified candidates for job vacancies can be chosen.”* Rekrutmen yang dilakukan perusahaan akan menentukan proses seleksi selanjutnya, yang akan menghasilkan karyawan bagi perusahaan. Agar rekrutmen yang dilakukan perusahaan menjadi efektif, maka perlu dilakukan analisis jabatan dan perencanaan SDM.

Mondy, W.R (2010:106) mendefinisikan *Human Resource Planning* adalah *“Human resource planning is the systematic process of matching the internal and external supply of people with job openings anticipated in the organization over a specified period of time.”* Menurut Millmore Lewis, Saunders, Thornhill dan Morrow (2007:2007), *“Human resource planning is about ensuring that the correct number and mix of employees is available at the right place at the right time. The success of HRP is paramount to the survival of the organization and the complexities associated with the planning process are enormous.”* Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM akan menentukan kapan dan bagaimana perusahaan harus melakukan rekrutmen untuk mengisi posisi yang kosong.

Bagaimana suatu rekrutmen dapat efektif ?. Perusahaan perlu melakukan analisis jabatan agar rekrutmen yang dilakukan dapat efektif. Mondy, W.R (2010:92) mendefinisikan bahwa, *“Job analysis is the systhematic process of determining the skills, duties and knowledge required for performing jobs*

in an organization. Job analysis information is used to prepare both a job description and job specification. The job specification is a document that outlines the minimum acceptable qualifications a person should possess to perform a particular job. The Job description is a document that provides information regarding the essential task, duties, and responsibility of a job.” Dengan adanya *job description* dan *job specification* untuk tiap posisi, maka perusahaan dapat merekrut orang yang tepat untuk menduduki posisi tersebut sehingga membantu pencapaian tujuan organisasi.

Dalam penelitian ini, PD Karunia Jaya dipilih sebagai objek penelitian ini. Perusahaan merupakan perusahaan dagang yang bergerak di bidang *supplier* suku cadang kendaraan roda empat. Rekrutmen merupakan suatu tantangan tersendiri bagi para manajer karena sangat menentukan pencapaian tujuan perusahaan. Selama ini, sumber rekrutmen yang dilakukan perusahaan hanya dari mulut ke mulut, tanpa adanya iklan lowongan kerja resmi dan hal ini menyebabkan pelamar yang masuk menjadi kurang berkualitas. Dalam suatu perusahaan, tenaga kerja merupakan salah satu faktor penting yang menentukan tercapainya tujuan perusahaan.

Identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah (1) Bagaimana pengaruh antara analisis jabatan terhadap rekrutmen karyawan?, (2) Bagaimana pengaruh antara perencanaan Sumber Daya Manusia terhadap rekrutmen karyawan?, dan (3) Bagaimana pengaruh simultan antara analisis jabatan dan perencanaan Sumber Daya Manusia terhadap rekrutmen karyawan?. Sedangkan desain penelitiannya adalah sebagai berikut. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus untuk menganalisis bagaimana pengaruh analisis jabatan dan perencanaan sumber daya manusia terhadap efektivitas rekrutmen karyawan di PD. Karunia Jaya. Menurut pendapat Sukardi (2003:157), penelitian deskriptif adalah metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasi objek pada adanya. Penelitian ini juga disebut non-eksperimen, karena pada penelitian ini peneliti tidak melakukan kontrol dan memanipulasi variabel penelitian. Dengan metode deskriptif, peneliti memungkinkan untuk melakukan hubungan antar variabel, menguji hipotesis, mengembangkan generalisasi, dan mengembangkan teori yang memiliki validitas universal.

METODE PENELITIAN

Jenis data penelitiannya adalah jenis data kuantitatif dan kualitatif, sedangkan sumber data adalah data primer (yang diperoleh dari kuesioner dan wawancara), dan data sekunder (data internal perusahaan). Sementara itu, teknik pengumpulan datanya adalah sebagai berikut. Teknik dibahas di atas bahwa penulis menggunakan data primer dan metode yang ada beberapa cara, yaitu (1) Metode observasi, merupakan pengumpulan data primer dalam pencatatan pola perilaku subjek (orang), atau objek (benda) atau kejadian yang sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu yang diteliti; dan (2) Metode survei.

Ada 2 teknik pengumpulan metode survei, yaitu wawancara dan kuesioner. Wawancara adalah teknik pengumpulan data dalam metode survei yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian. Teknik wawancara dilakukan jika peneliti memerlukan komunikasi atau hubungan dengan responden. Data yang dikumpulkan umumnya berupa masalah tertentu yang bersifat kompleks, sensitif atau kontroversial sehingga kemungkinan jika dilakukan dengan teknik kuesioner akan kurang mendapat tanggapan responden. Teknik wawancara dilakukan terutama untuk responden yang tidak dapat membaca-menulis atau jenis pertanyaan yang memerlukan penjelasan dari pewawancara sebagai data penelitian. Wawancara dapat dilakukan dengan tatap muka dan melalui telepon. Sedangkan kuesioner adalah teknik pengumpulan data primer, di mana pengumpulan data penelitian pada kondisi tertentu kemungkinan tidak memerlukan kehadiran peneliti. Pertanyaan

peneliti dan jawaban responden dapat dikemukakan secara tertulis melalui suatu kuesioner. Teknik ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan.

Kuesioner dalam penelitian ini dibuat dengan skala Likert. Menurut Sugiyono (2008:132), dalam skala Likert kemungkinan jawaban bukan hanya jawaban setuju atau tidak setuju, tetapi dibuat dengan lebih banyak kemungkinan jawaban. Instrumen penelitian ini menggunakan skala Likert yang berbentuk pilihan ganda (*check list*). Penulis mengumpulkan sejumlah pernyataan yang berkaitan masalah yang akan diteliti, kemudian responden memilih salah satu jawaban dari sejumlah kategori jawaban yang tersedia, atau menjawab langsung pertanyaan tanpa harus memilih kategori jawaban yang tersedia.

Metode Analisis

Data yang diperoleh dari akan diuji dan dianalisis dengan metode sebagai berikut. *Pertama*, uji validitas, dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur cocok untuk mengukur sesuatu yang ingin diukur. Jadi, dapat dikatakan bahwa semakin tinggi validitas suatu alat ukur, maka alat ukur tersebut semakin mengenai sasarannya, atau semakin menunjukkan sesuatu yang seharusnya diukur. Metode untuk uji validitas yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah *One Short Method*, yaitu dengan melihat berdasarkan koefisien korelasi pada tabel r dari setiap pertanyaan yang ada. Apabila korelasi $> r$ tabel, maka pertanyaan tersebut dinyatakan valid.

Kedua, uji reliabilitas. Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Suatu alat ukur dikatakan mempunyai keandalan konsistensi internal apabila item penyusunannya konsisten mengukur hanya variabel yang dikehendaki dan ini menunjukkan item-item tersebut mempunyai rata-rata korelasi antar item yang tinggi. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat ukur yang umumnya digunakan ialah dengan mencari koefisien kehandalan alat ukur yang menentukan mutu keseluruhan proses pengumpulan data, yaitu dengan menggunakan rumus koefisien Alpha (α) metode *Cronbach* (Sugiyono, 2008:20). Besarnya *Alpha Cronbach* ini berkisar antara 0-1. Semakin besar nilai koefisien keandalannya, maka semakin tinggi keandalan alat ukurnya. Besarnya alpha berkorelasi positif dengan jumlah variabel yang digunakan, jadi semakin rendah nilai rata-rata korelasi antar variabel, maka akan semakin rendah pula nilai alpha. Dengan batas minimum $\alpha = 0.6$.

Ketiga, uji normalitas. Pengujian normalitas data dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov dengan tingkat signifikansi 0,05. Dalam uji normalitas data (*Goodness of Fit*), pengujian dilakukan untuk mengetahui apakah distribusi frekuensi hasil pengamatan (*observed frequencies distribution*) sesuai dengan *expected normal frequencies distribution*. Hipotesis hasil yang akan diuji mengatakan bahwa distribusi frekuensi pengamatan adalah sesuai dengan distribusi frekuensi yang diharapkan/teoritis. Dalam uji Kolmogorov-Smirnov, yang diperbandingkan adalah distribusi frekuensi kumulatif hasil pengamatan dengan distribusi frekuensi kumulatif yang diharapkan (*actual observed cumulative frequency* dengan *expected cumulative frequency*).

Keempat, regresi. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh analisis jabatan dan perencanaan sumber daya manusia terhadap efektivitas rekrutmen karyawan, maka peneliti menggunakan analisis regresi dengan rumus sebagai berikut: $Y = a + bx$. *Kelima*, korelasi. Untuk menganalisis seberapa erat hubungan analisis jabatan dan perencanaan sumber daya manusia terhadap efektivitas rekrutmen karyawan, maka peneliti akan menggunakan metode analisis korelasi linear sebagai berikut:

Koefisien Determinasi:

$$r^2 = \frac{\sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y}{\sum y^2}$$

Keenam, uji hipotesa. Hipotesis menurut J. Supranto (2001) adalah suatu anggapan dugaan yang belum tentu kebenarannya. Perumusan hipotesis akan diuji diberi simbol H_0 , sedangkan hipotesis alternatif diberi simbol H_1 . Untuk mengetahui apakah anggapan itu benar, maka perlu suatu tes yang dinamakan uji T hipotesis, yang merupakan prosedur yang memungkinkan untuk mengambil keputusan dengan tingkat $(1-\alpha)$ sebesar 95% atau tingkat kesalahan (α) sebesar 5%, dan derajat kebebasan $(n-2)$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas Data

Uji validitas untuk tiap instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus korelasi *Pearson Product Moment* dengan mengorealisasikan skor tiap butir pernyataan (sebagai variabel X) dengan skor total (variabel Y). Melakukan uji coba pengukur tersebut pada sejumlah responden, sangat disarankan agar jumlah responden untuk uji coba minimal 30 responden. Dengan jumlah minimal 30 orang ini, distributor nilai (skor) akan lebih mendekati kurva normal (Umar, 2008:52), dengan tingkat interval kepercayaan 95%. Dasar pengambilan keputusan pada uji validitas adalah sebagai berikut. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir atau pernyataan tersebut valid, dan jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir atau pernyataan tersebut tidak valid.

Nilai r_{hitung} didapat dari hasil perhitungan korelasi *Pearson Product Moment* antara skor tiap butir pernyataan dengan skor total dan nilai r_{tabel} adalah 0,31. Semua pernyataan pada variabel analisis jabatan dinyatakan valid karena r_{hitung} masing-masing $> r_{tabel}$ yaitu 0,31; semua pernyataan pada variabel perencanaan SDM dinyatakan valid karena r_{hitung} masing-masing $> r_{tabel}$ yaitu 0,31; dan semua pernyataan pada variabel efektivitas rekrutmen karyawan dinyatakan valid karena r_{hitung} masing-masing $> r_{tabel}$ yaitu 0,31.

Uji Reliabilitas Data

Dalam melakukan pengujian reliabilitas populasi dan sampel yang digunakan juga sebanyak 30 responden. Dasar pengambilan keputusan pada uji reliabilitas adalah (1) Bila *Cronbach Alpha* $> 0,6$ maka kuesioner yang diuji reliabel, dan (2) Bila *Cronbach Alpha* $< 0,6$ maka kuesioner yang diuji tidak reliabel. Dari uji reliabilitas, diperoleh bahwa nilai *Cronbach Alpha* untuk analisis jabatan, perencanaan SDM, dan efektivitas rekrutmen masing-masing adalah 0.902, 0.734, dan 0.826 sehingga dapat dikatakan reliabel.

Uji Normalitas Data

Uji normalitas untuk tiap variabel dilakukan dengan menggunakan alat uji *KORMOGOROV SMIRNOV*. Dasar pengambilan keputusan pada uji normalitas data ini adalah sebagai berikut (1) Jika signifikansi (Sig) atau nilai probabilitas $> 0,05$, maka data berdistribusi normal, dan (2) jika signifikansi (Sig) atau nilai probabilitas $< 0,05$, maka data tidak berdistribusi normal. Angka signifikansi (Sig) dapat diperoleh melalui perhitungan *test of normality* atau *plot* melalui alat bantu SPSS 16, dan angka 0,05 merupakan tingkat kesalahan atau α .

Tabel 1 Kolmogorov- Smirnov Test Variabel Analisis Jabatan

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Average	.103	30	.200*	.948	30	.151

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2009

Jika dilihat dari tabel di atas, variabel analisis jabatan memiliki Sig = 0,2 > 0,05, maka data analisis jabatan berdistribusi normal.

Tabel 2 Kolmogorov- Smirnov Test Variabel Perencanaan SDM

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Average	.144	30	.115	.956	30	.244

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2009

Jika dilihat dari tabel di atas, variabel perencanaan SDM memiliki Sig = 0,115 > 0,05, maka data analisis jabatan berdistribusi normal.

Tabel 3 Kolmogorov- Smirnov Test Variabel Efektivitas Rekrutmen Karyawan

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Average	.132	30	.192	.943	30	.108

a. Lilliefors Significance Correction

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2009

Jika dilihat dari tabel di atas, variabel efektivitas rekrutmen karyawan memiliki Sig = 0,192 > 0,05, maka data analisis jabatan berdistribusi normal.

Hubungan antara Analisis Jabatan terhadap Rekrutmen Karyawan

Besarnya hubungan analisis jabatan (X1) terhadap rekrutmen karyawan (Y) yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah 0,702. Hal ini menunjukkan bahwa adanya hubungan yang kuat antara analisis jabatan dengan rekrutmen karyawan. Kontribusi analisis jabatan terhadap rekrutmen karyawan adalah sebesar $KP = r^2 \times 100\% = 0,702^2 \times 100\% = 49,28\%$. Variabel efektivitas rekrutmen karyawan dijelaskan oleh variabel analisis jabatan sebesar 49,28% dan sisanya 50,72% ditentukan oleh variabel lain, yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini.

Untuk mengetahui generalisasi dari hubungan variabel analisis jabatan dengan variabel efektivitas rekrutmen karyawan, maka dilakukan uji signifikansi sebagai berikut.

Hipotesis:

H_0 = Variabel analisis jabatan tidak berhubungan secara signifikan dengan variabel rekrutmen karyawan

H_1 = Variabel analisis jabatan berhubungan secara signifikan dengan variabel rekrutmen karyawan

Dasar pengambilan keputusan, yaitu (1) Jika nilai probabilitas lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ($\text{Sig} < 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya signifikan; (2) Jika nilai probabilitas lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ($\text{Sig} > 0,05$), maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya tidak signifikan.

Dari hasil uji signifikansi koefisien korelasi untuk dua sisi (*2-tailed*) dari output menghasilkan angka sebesar 0,000. Jika dibandingkan dengan $\alpha = 0,05$, maka nilai Sig lebih kecil dari α ($\text{Sig} < \alpha$), yaitu $0,000 < 0,05$, yang artinya H_0 ditolak atau H_1 diterima. Kesimpulannya adalah variabel analisis jabatan berhubungan secara signifikan dengan rekrutmen karyawan. Angka 0,05 digunakan karena hasil penelitian SPSS 16 memberikan angka signifikan sebesar angka 0,05 yang ditandai dengan (**). Standard SPSS berada di antara 0,01 sampai 0,05.

Hubungan antara Perencanaan SDM terhadap Rekrutmen Karyawan

Besarnya hubungan perencanaan SDM (X_2) terhadap rekrutmen karyawan (Y) yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah 0,736. Hal ini menunjukkan ada hubungan yang kuat antara perencanaan SDM dengan rekrutmen karyawan. Sumbangan analisis jabatan dengan rekrutmen karyawan adalah sebesar $KP = r^2 \times 100\% = 0,736^2 \times 100\% = 54,16\%$ variabel rekrutmen karyawan dijelaskan oleh variabel perencanaan SDM dan sisanya 45,84% ditentukan oleh variabel lain, yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini.

Untuk mengetahui generalisasi dari hubungan variabel perencanaan SDM dengan variabel rekrutmen karyawan, maka dilakukan uji signifikansi sebagai berikut.

Hipotesis:

H_0 = Variabel perencanaan SDM tidak berhubungan secara signifikan dengan variabel rekrutmen karyawan

H_1 = Variabel perencanaan SDM berhubungan secara signifikan dengan variabel rekrutmen karyawan

Dasar pengambilan keputusan, yaitu (1) Jika nilai probabilitas lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ($\text{Sig} < 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya signifikan; (2) Jika nilai probabilitas lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ($\text{Sig} > 0,05$), maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya tidak signifikan.

Dari hasil uji signifikansi koefisien korelasi untuk dua sisi (*2-tailed*) dari output menghasilkan angka sebesar 0,000. Jika dibandingkan dengan $\alpha = 0,05$, maka nilai Sig lebih kecil dari α ($\text{Sig} < \alpha$), yaitu $0,000 < 0,05$ yang artinya H_0 ditolak atau H_1 diterima. Kesimpulannya adalah variabel analisis jabatan berhubungan secara signifikan dengan rekrutmen karyawan.

Hubungan antara Analisis Jabatan dan Perencanaan Sumber Daya Manusia terhadap Rekrutmen Karyawan

Besarnya hubungan analisis jabatan (X_1) dan perencanaan SDM (X_2) terhadap rekrutmen karyawan (Y) yang dihitung dengan koefisien korelasi adalah 0,778 atau ($R_{yx1x2} = 0,778$). Hal ini

menunjukkan hubungan yang kuat antara analisis jabatan dan perencanaan SDM dengan rekrutmen karyawan. Koefisien korelasi bertanda (+), artinya hubungan antara analisis jabatan dan perencanaan SDM dengan rekrutmen karyawan searah sehingga jika analisis jabatan dan perencanaan SDM naik, maka efektivitas rekrutmen karyawan juga akan naik. Dapat diartikan bahwa apabila analisis jabatan dan perencanaan SDM di perusahaan telah berperan dengan baik, maka diharapkan dapat meningkatkan rekrutmen karyawan yang lebih baik lagi.

Kontribusi analisis jabatan dan perencanaan SDM dengan rekrutmen terdapat pada *R square* adalah sebesar 0,605 (adalah pengkuadratan dari koefisien korelasi 0,778 atau $0,778^2$). *R square* dapat disebut koefisien determinasi yang dalam hal ini berarti 60,5 %. Artinya adalah sumbangan 60,5% variabel rekrutmen karyawan ini dijelaskan oleh variabel analisis jabatan dan perencanaan SDM dan sisanya 39,5% ditentukan oleh variabel lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini.

Hipotesis:

Ho = Variabel analisis jabatan dan perencanaan SDM tidak berhubungan secara signifikan dengan variabel rekrutmen karyawan

H1 = Variabel analisis jabatan dan perencanaan SDM berhubungan secara signifikan dengan variabel rekrutmen karyawan

Dasar pengambilan keputusan, yaitu (1) Jika nilai probabilitas lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ($\text{Sig} < 0,05$), maka Ho ditolak dan H1 diterima, artinya signifikan; (2) Jika nilai probabilitas lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau ($\text{Sig} > 0,05$), maka Ho diterima dan H1 ditolak, artinya tidak signifikan.

Berdasarkan hasil uji dua sisi (*2-tailed*) (diukur dari probabilitas atau Sig. *F change*) menghasilkan angka sebesar 0,000. Jika dibandingkan dengan $\alpha = 0,05$, maka nilai Sig lebih kecil dari α ($\text{Sig} < \alpha$), yaitu $0,000 < 0,05$, yang artinya Ho ditolak atau H1 diterima. Kesimpulannya adalah variabel analisis jabatan dan perencanaan SDM berhubungan secara signifikan dengan variabel rekrutmen karyawan.

Pengaruh Analisis Jabatan terhadap Rekrutmen Karyawan

Besarnya pengaruh analisis jabatan (X1) terhadap rekrutmen karyawan (Y) yang dihitung dengan regresi linear adalah *R. square* sebesar 0,702. Hal ini menunjukkan ada pengaruh yang kuat dan searah antara analisis jabatan dengan rekrutmen karyawan. *R square* dapat disebut koefisien determinasi, yang dalam hal ini berarti 49,3%. Artinya, sumbangan 49,3% variabel rekrutmen karyawan ini dijelaskan oleh variabel analisis jabatan dan sisanya 50,7% ditentukan oleh variabel lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini.

Persamaan regresi yang didapat antara analisis jabatan (X1) terhadap rekrutmen karyawan (Y) adalah $Y = 0.813 + 0.754 X1$. Dari persamaan tersebut, dapat diartikan bahwa dengan penerapan analisis jabatan (X1) makin baik maka rekrutmen karyawan (Y) menjadi lebih baik pula. Jika perusahaan tidak menerapkan analisis jabatan (X1), maka rekrutmen (Y) adalah sebesar 0.813.

Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia terhadap Rekrutmen Karyawan

Besarnya pengaruh perencanaan SDM (X1) terhadap rekrutmen karyawan (Y) yang dihitung dengan regresi linear adalah *R. square* sebesar 0,541. Hal ini menunjukkan ada pengaruh yang kuat dan searah antara perencanaan SDM dengan rekrutmen karyawan. *R square* dapat disebut koefisien determinasi, yang dalam hal ini berarti 54,1%. Artinya, sumbangan 54,1% variabel rekrutmen karyawan ini dijelaskan oleh variabel perencanaan SDM dan sisanya 45,9% ditentukan oleh variabel

lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini. Persamaan regresi yang didapat antara perencanaan SDM (X2) terhadap rekrutmen karyawan (Y) adalah $Y = 0.413 + 0.881 X_2$. Dari persamaan tersebut, dapat diartikan bahwa dengan penerapan perencanaan SDM (X2) makin baik, maka rekrutmen karyawan (Y) menjadi lebih efektif pula.

Pengaruh Analisis Jabatan dan Perencanaan Sumber Daya Manusia terhadap Rekrutmen Karyawan

Besarnya pengaruh analisis jabatan (X1) dan perencanaan SDM (X2) terhadap rekrutmen karyawan (Y), yang dihitung dengan regresi linear adalah *R square* sebesar 0,605. Hal ini menunjukkan ada pengaruh yang kuat dan searah antara analisis jabatan dan perencanaan SDM dengan rekrutmen karyawan. *R square* dapat disebut koefisien determinasi yang dalam hal ini berarti 60,5%. Artinya, sumbangan 60,5% variabel rekrutmen karyawan ini dijelaskan oleh variabel analisis jabatan dan perencanaan SDM, sisanya 39,5% ditentukan oleh variabel lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini. Persamaan regresi yang didapat antara perencanaan SDM (X) terhadap rekrutmen karyawan (Y) adalah $Y = 0.154 + 0.572 X_1 + 0.388 X_2$. Jika penerapan analisis jabatan (X1) dan perencanaan SDM (X2) makin baik, maka rekrutmen karyawan (Y) akan makin efektif pula.

Pembahasan Analisis Jabatan

Proses analisis jabatan yang telah diterapkan dalam perusahaan dimulai dengan proses pengumpulan data-data dari internal organisasi. Data-data yang biasanya digunakan adalah dokumen visi misi perusahaan, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama, prosedur operasi yang sudah distandarisasikan, dan dokumen lain yang dapat memberikan histori jabatan yang akan dianalisis. Selanjutnya, analisis jabatan (sebutan untuk orang yang melakukan analisis jabatan dilakukan oleh manajemen SDM) akan mempelajari dokumen tersebut dan menggali informasi mengenai suatu jabatan.

Setelah mendapatkan informasi dari data yang sudah ada, analisis jabatan akan terjun ke lapangan mengadakan penyebaran kuesioner; wawancara dengan pemangku jabatan/*incumbent*, atasan/*superior*, rekan/*peer*, dan bawahan/*subordinate*; serta observasi. Proses terjun di lapangan ini dilakukan untuk organisasi yang proses bisnisnya sudah berjalan. Artinya, sudah ada kegiatan yang dilakukan. Di lapangan ini, analisis jabatan akan menggali mengenai tanggung jawab dan wewenang jabatan, tugas-tugas yang dijalankan, prosedur standar dalam operasionalisasi, kendala dan hambatan, dan pihak yang biasa terlibat dalam penanganan pekerjaan (*stakeholders*). Jadi, sebelum mengadakan wawancara, biasanya analisis jabatan akan menyebarkan kuesioner yang berisi pertanyaan seputar hal tersebut.

Ketika pulang dari lapangan, analisis jabatan akan menggenggam informasi yang akan diramu menjadi uraian jabatan dan persyaratan jabatan. Dia akan membuat draf atas informasi tersebut. Draft uraian jabatan dan persyaratan jabatan tersebut selanjutnya akan dikonsultasikan kembali dan menunggu persetujuan dengan atasan. Analisis jabatan yang dipakai oleh perusahaan adalah dengan menggunakan metode kuesioner dan wawancara karena metode kuesioner dapat mengumpulkan informasi dengan mudah dan dalam waktu yang relatif singkat. Setelah mendapatkan data kuesioner untuk menghindari persepsi yang berbeda dari isi kuesioner yang diberikan, maka harus ditinjau kelengkapannya, dengan tindakan lanjut yang seperlunya dalam bentuk wawancara dengan pertanyaan tambahan yang harus dijawab oleh para karyawan. Perusahaan melakukan analisis jabatan secara berkala. Analisis jabatan digunakan untuk mengubah visi, misi perusahaan dan mengubah struktur organisasi untuk penambahan divisi atau pengurangan divisi.

Pembahasan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM merupakan proses untuk menghitung dan merencanakan jumlah kebutuhan pegawai yang paling optimal bagi perusahaan. Kegiatan ini merupakan salah satu langkah awal untuk menciptakan jumlah karyawan yang paling pas dengan kebutuhan perusahaan. Artinya, tidak terlalu berlebih sehingga tidak efisien atau kekurangan jumlah pegawai sehingga lambat mengantisipasi perkembangan bisnis. Ada 3 faktor yang harus dipertimbangkan dalam melakukan perencanaan SDM. Faktor pertama adalah estimasi jumlah karyawan yang akan keluar (baik secara alami melalui proses pensiun) atau karena yang mengundurkan diri. Data karyawan yang akan pensiun bisa dilihat dari database karyawan, sementara tren karyawan yang *resign* bisa dilihat tren *turn over* pegawai dalam 3 tahun terakhir. Faktor kedua adalah rencana bisnis perusahaan di masa mendatang; apakah hendak melakukan ekspansi pasar dan membuka cabang bisnis baru atau justru sebaliknya, akan menghadapi penurunan penjualan sehingga operasi bisnis akan makin dicitkan. Rencana bisnis ini sangat penting bagi proses perencanaan kebutuhan jumlah SDM. Faktor yang ketiga yang juga harus dipertimbangkan dalam perencanaan SDM adalah sumber daya keuangan perusahaan; apakah perusahaan memiliki anggaran yang cukup memadai untuk mempertahankan jumlah karyawan atau juga melakukan penambahan. Atau sebaliknya, kondisi keuangan perusahaan kian sulit sehingga justru harus dilakukan PHK.

Metode perencanaan yang dilakukan oleh perusahaan adalah menggunakan metode analisis regresi statistis, dimana analisis regresi statistis dilakukan dengan cara perbandingan statistik berdasarkan hubungan berbagai faktor di masa lalu. Contohnya di perusahaan adalah sebagai berikut. Hubungan statistik antara penjualan kotor dan jumlah karyawan dalam rantai ritel akan berguna dalam meramalkan jumlah karyawan yang dibutuhkan jika penjualan tersebut meningkat sebanyak 30%. Perencanaan SDM pada perusahaan dilakukan secara berkala, di mana perencanaan SDM harus disesuaikan dengan tujuan dan strategi perusahaan tersebut. Kesimpulan yang didapat dari hasil wawancara dengan perusahaan mengenai perencanaan SDM bahwa perusahaan telah melakukan perencanaan SDM dengan baik.

Pembahasan Rekrutmen

Kebijakan rekrutmen terkait tentang darimana SDM diperoleh. Pada dasarnya, rekrutmen dapat berasal dari 2 sumber yaitu, eksternal dan internal. Perusahaan akan memilih tenaga kerja dari dalam atau dari luar tergantung beberapa faktor, termasuk ketersediaan orang-orang yang berkualitas, kondisi perekonomian, rencana organisasi, biaya relatif, dan kebijakan SDM.

Perusahaan memakai metode perekrutan yang berfokus pada karyawan karena dengan alasan dapat menekan biaya perekrutan menjadi rendah dan bagi pekerja-pekerja baru yang direkrut melalui referensi karyawan mempunyai masa kerja dalam organisasi yang lebih lama. Selain itu, perusahaan juga melakukan promosi dan *transfer* pekerjaan untuk mengisi tempat-tempat yang strategis berasal dari dalam perusahaan. Promosi dan transfer pekerjaan dengan merekrut dari dalam perusahaan itu sendiri dipilih dengan alasan untuk menghemat biaya, menghemat waktu yang diperlukan untuk mengisi lowongan, dan karyawan yang akan dipromosikan tentunya mengenal dengan baik keadaan perusahaan itu sendiri dan sebelum karyawan yang akan hendak keluar dari perusahaan, maka karyawan yang akan keluar tersebut wajib memberikan pelatihan kepada calon pengganti yang akan mengisi posisi yang akan dia tinggalkan atau lebih dikenal dengan pelatihan *on the job training*.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai peranan analisis jabatan dan perencanaan SDM terhadap rekrutmen karyawan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut. Analisis jabatan memiliki hubungan yang kuat dengan efektifitas rekrutmen karyawan, dapat diartikan bahwa hubungan antara variabel analisis jabatan dengan variabel rekrutmen karyawan sebesar 0,702 dan mempunyai pengaruh sebesar 49,3%. Perencanaan SDM memiliki hubungan yang kuat terhadap efektifitas rekrutmen karyawan. Dapat diartikan bahwa hubungan antara variabel perencanaan SDM dengan variabel rekrutmen karyawan sebesar 0,736 dan mempunyai pengaruh sebesar 54,1%. Dapat diartikan bahwa, perusahaan memiliki perencanaan SDM yang signifikan berpengaruh besar terhadap efektifitas rekrutmen karyawan. Perencanaan SDM memiliki hubungan yang kuat terhadap efektifitas rekrutmen karyawan. Dapat diartikan bahwa hubungan antara variabel perencanaan SDM dengan variabel rekrutmen karyawan sebesar 0,778 dan mempunyai pengaruh sebesar 60,5%. Dapat diartikan bahwa perusahaan memiliki perencanaan SDM yang signifikan berpengaruh besar terhadap efektifitas rekrutmen karyawan.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka saran-saran yang dapat diberikan kepada perusahaan sehubungan dengan peranan analisis jabatan dan perencanaan SDM terhadap efektifitas rekrutmen karyawan pada perusahaan adalah sebagai berikut. Upaya-upaya yang dapat dilakukan adalah perlu melakukan observasi, di mana observasi tersebut dengan pengamatan dan memperhatikan individu yang melakukan pekerjaan guna mendeskripsikan tugas dan kewajiban yang dikerjakan. Jadi, dengan melakukan observasi dan bersama-sama dengan metode yang lain akan membuat analisis jabatan menjadi lebih baik lagi. Upaya-upaya untuk memperbaiki perencanaan SDM dilakukan dengan jalan mengevaluasi kembali sumber-sumber pasokan tenaga kerja di perusahaan, baik sumber pasokan tenaga kerja dari dalam perusahaan dan luar perusahaan serta mempertimbangkan kebutuhan pribadi perusahaan masih memerlukan ada atau tidaknya penambahan tenaga kerja. Secara bersama-sama analisis jabatan dan perencanaan SDM mempengaruhi efektifitas rekrutmen karyawan perusahaan. Namun, perusahaan disarankan agar lebih berfokus pada perencanaan SDM karena memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap rekrutmen karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ivancevich, J.M. (2007). *Human resource management*, Singapore: Mc Graw Hill.
- Llyod, B., and Rue, L.E. (2006). *Human resource management*, 5th ed., Prentice Hall.
- Millmore, M., et al. (2007). *Strategic human resource management*, United Kingdom: Prentice Hall.
- Millner and Crane. (2007). *Human resource management*, Prentice Hall.
- Mondy, R.W. (2010). *Human resource management*, 11th ed., New Jersey: Pearson Education.
- Sugiyono. (2008). *Metode penelitian bisnis*, Bandung: Alfabeta.
- Sukardi. (2003). *Metodologi penelitian bisnis*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Supranto, J. (2001). *Pengukuran tingkat kepuasan kinerja*, Jakarta: PT Rineka Cipta.

Analisa Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Seksi Operasional (Studi Kasus : PT. Dian Swastatika Sentosa Tbk.)

Akbar Gunawan[†], M.Naufal Muadz

Jurusan Teknik Industri Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Cilegon – Banten
a68ar@untirta.ac.id

Abstract. *Karyawan memerlukan perhatian utama terhadap tugas yang dikerjakan sehingga tujuan perusahaan berdasarkan visi dan misi dapat tercapai. Oleh karena itu, perlu adanya organisasi yang fungsinya sebagai mengoptimalkan sumber daya manusia agar tercapainya suatu tujuan utama yang telah ditentukan. Pada kenyataannya disetiap organisasi, kinerja organisasi tersebut sangat dipengaruhi oleh kinerja masing-masing bagian / bidang dan seksi dan seluruh karyawan yang ada dalam organisasi tersebut. Kinerja bidang, seksi dan job description dapat dijadikan ukuran optimalisasi pelaksanaan tugas dan fungsi oleh setiap karyawan yang ada pada masing-masing posisi. pengolahan analisa jabatan terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari hasil output menggunakan SPSS 16 pada uji (One Sample Test) diperoleh $T_{hitung} = 5,327 > T_{table} = 1,645$ maka H_0 ditolak. Hal ini menandakan bahwa kinerja karyawan dari bagian seksi operasional telah mencapai target pekerjaan dengan nilai pencapaian job sangat baik. Faktor analisa jabatan yang paling mempengaruhi kinerja adalah Target pencapaian pekerjaan sehingga karyawan melaksanakan job dengan sebaik mungkin untuk mencapai target tersebut serta pekerjaan yang dikerjakan berdasarkan keahlian di bidang pekerjaan.*

Keywords: Karyawan, Job Description, Pekerjaan

1. PENDAHULUAN

Karyawan merupakan faktor yang sangat berperan penting dalam meningkatnya produktifitas dan efektifitas sebuah perusahaan yaitu sebagai perencana, pelaksana, pengawas serta pengendali kegiatan perusahaan. Melihat pentingnya karyawan dalam perusahaan, maka karyawan memerlukan perhatian utama terhadap tugas yang dikerjakan sehingga tujuan perusahaan berdasarkan visi dan misi dapat tercapai. Oleh karena itu, perlu adanya organisasi yang fungsinya sebagai mengoptimalkan sumber daya manusia agar tercapainya suatu tujuan utama yang telah ditentukan. Pada kenyataannya disetiap organisasi, kinerja organisasi tersebut sangat dipengaruhi oleh kinerja masing-masing bagian / bidang dan seksi dan seluruh karyawan yang ada dalam organisasi tersebut. Kinerja bidang, seksi dan job description dapat dijadikan ukuran optimalisasi pelaksanaan tugas dan fungsi oleh setiap karyawan yang ada pada masing-masing posisi. Analisa jabatan merupakan suatu proses untuk mengidentifikasi dan menentukan secara rinci tugas-tugas (duties) dan persyaratan dari suatu jabatan tertentu.

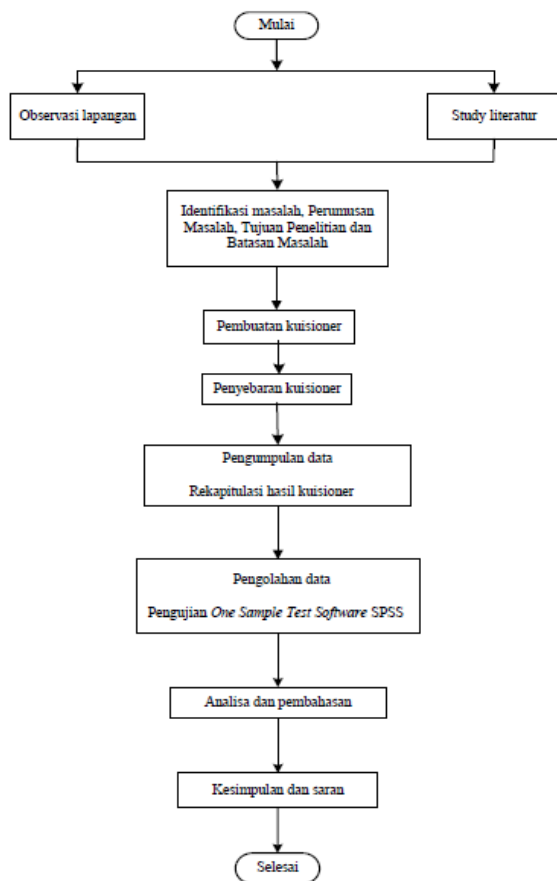
Analisis Jabatan mencakup 2 (dua) elemen, yaitu : 1. Uraian Jabatan (Job Description) dan 2. Spesifikasi Jabatan (Job Specification) atau Persyaratan Jabatan (Job Requirement). Job description, yaitu untuk mengidentifikasikan pekerjaan,

riwayat pekerjaan, kewajiban-kewajiban pekerjaan, dan pertanggung jawaban, serta untuk mengetahui spesifikasi pekerjaan atau informasi mengenai standar pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten. Dari analisa jabatan ini kita mampu mengetahui job apa saja yang mempengaruhi karyawan dalam pekerjaannya

2. METODE PENELITIAN

Untuk mengetahui pengaruh analisa jabatan terhadap kinerja karyawan di PT. Dian Swastatika Sentosa Tbk. Menentukan variabel dari analisa jabatan dan di analisa agar mengetahui faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Dian Swastatika Sentosa Tbk

[†] :Corresponding Author



Gambar 1. Flow Chart

Identifikasi masalah tentang apa yang terjadi di lapangan dalam hal ini instansi terkait dengan penelitian yang dilakukan setelah melakukan observasi dan pencarian literatur terkait masalah yang akan diteliti yang kemudian akan dirumuskan kedalam perumusan masalah. Kemudian dari rumusan masalah tersebut dilakukan penetapan tujuan yang menjadi acuan apa yang akan dilakukan agar masalah tersebut dapat diselesaikan. Setelah menetapkan tujuan lalu memberikan pembatasan masalah agar tidak semakin melebar dan fokus pada pembahasan. kuisioner yang berisi variabel Analisa Jabatan yaitu tentang keterampilan, komunikasi, tanggung jawab, kondisi kerja dan kinerja. Variable tersebut berisikan pertanyaan-pertanyaan agar mengetahui factor yang mempengaruhi kinerja pegawai kuesioner agar dapat mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Deskripsi hasil kuisioner yang telah dilakukan, dan dilakukan kalkulasi hasil dari kuisioner yang telah diisi oleh responden untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari data yang telah didapatkan jumlah responden menurut jenis kelamin yaitu 31 orang laki-laki dengan persentase 100%, dapat dilihat bahwa responden adalah berjenis kelamin laki-laki pada bagian seksi operasional penelitian. Pada bagian operasional terdiri dari beberapa level jabatan, yaitu kepala seksi operasional, kepala shift, dan operator. rekapitulasi hasil kuisioner yang telah di sebar kepada karyawan PT Dian Swastatika Sentosa Tbk. bagian seksi operasional. Terdapat 3 *job desc* dari Analisa Jabatan yaitu *job* kepala seksi operasional, *job* Kepala Shift, *job* operator. Kemudian yang akan diukur adalah Kinerja, untuk mengukur tanggapan responden terhadap kuisioner menggunakan skala likert

Tabel 1: Rekapitulasi Hasil kuisioner

Responden	Job Description							
	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8
1	5	5	5	4	4	4	4	4
2	5	4	4	4	4	5		
3	5	5	4	5	4	4		
4	5	4	4	4	3	4		
5	4	4	5	4	4	5		
6	4	4	4	5	5	4		
7	4	4	4	5	4	4		
8	4	4	4	4	4	5		
9	4	4	4	4	4	4		
10	5	4	5	4	4	5		
11	4	4	4	4	4	4		
12	4	5	5	4	4	5		
13	5	4	4	5	4	4		
14	5	4	4	4	4	5		
15	5	4	4	4	4	5		
16	4	4	4	4	5	4		
17	4	5	4	4	5	5		
18	4	4	4	4	5	4		
19	4	4	5	4	4	5		
20	4	4	4	4	4	4		
21	5	4	4	4	5	5		
22	5	4	4	4	4	4		
23	4	4	5	5	4	4		
24	5	4	4	4	4	4		
25	4	4	4	4	4	4		
26	4	4	4	4	5	4		
27	4	4	4	4	4	4		
28	4	4	4	4	5	5		
29	4	4	4	5	5	5		
30	4	4	4	5	5	5		
31	5	4	4	4	4	5		

Tanggapan responden mengenai *job* kepala seksi operasional Berikut adalah tanggapan responden mengenai *job description* kepala seksi operasional.

Tabel 2: *Job Description* Kepala Seksi operasional

Pertanyaan		SS	S	C	TS	STS
Implementasi, pengawasan serta koordinasi dalam <i>Quality Objective</i>	Frekuensi	1	0	0	0	0
Melakukan pengawasan " <i>Energy Performance</i> "	Frekuensi	1	0	0	0	0
Melakukan pengawasan dalam <i>efficiency standby equipments</i>	Frekuensi	1	0	0	0	0
Melakukan pengawasan dalam <i>efficiency main equipments</i>	Frekuensi	1	0	0	0	0
Berkoordinasi dalam kegiatan audit internal dan audit external di plant Tangerang.	Frekuensi	0	1	0	0	0
Implementasi & berkoordinasi dalam pengawasan dengan pihak terkait perihal pelaksanaan K3 SR.	Frekuensi	0	1	0	0	0
Berkoordinasi dengan pihak LH terkait "AMDAL"	Frekuensi	0	1	0	0	0
Membuat "performance Appraisal" secara objective dengan pihak terkait apabila terjadinya penyimpangan	Frekuensi	0	0	1	0	0

Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan *software* SPSS 16 dengan menggunakan beberapa langkah, sehingga pada pengolahan data mampu memenuhi tujuan dari penelitian, dimana sebelumnya dilakukan pengumpulan data berupa kuisioner dari tiap-tiap pertanyaan memiliki masing-masing *score*. Uji *One Sample t Test Software* SPSS sampel. Dari hasil uji ini akan diketahui apakah rata-rata populasi yang digunakan sebagai pembanding berbeda nyata secara signifikan dengan rata-rata sebuah sampel. Data yang diolah yaitu data rekapitulasi hasil kuesioner dengan nilai target pencapaian bagian seksi operasional *One Sample t Test* merupakan uji untuk mengetahui perbedaan nilai rata-rata populasi yang digunakan sebagai pembanding dengan rata-rata suatu

Tabel 3. Hasil Uji *One Sample t Test*

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Seksi Operasional	31	25.9032	1.98922	.35727

One-Sample Test						
Test Value = 24						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Seksi Operasional	5.327	30	.000	1.90323	1.1736	2.6329

4. KESIMPULAN

Kinerja karyawan berpengaruh karena adanya target pencapaian sehingga karyawan melaksanakan job dengan sebaik mungkin untuk mencapai target tersebut serta pekerjaan yang dikerjakan berdasarkan keahlian di bidang pekerjaannya. Menurut (Gerry Dessler) seorang pekerja akan melakukan pekerjaannya dengan baik apabila ia sadar atas tanggung jawab pekerjaan yang diembannya. Mangkunegara (2007:9) mendefinisikan kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan *tanggung jawab* yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pengolahan data dengan uji *one sample test* menggunakan SPSS 16 diperoleh nilai T hitung = 5,327 > T table = 1,645 maka Ho ditolak. Hal ini menandakan bahwa kinerja karyawan dari bagian seksi operasional telah mencapai target pekerjaan dengan nilai pencapaian *job* sangat baik. Faktor analisa jabatan yang paling mempengaruhi kinerja adalah Target pencapaian pekerjaan sehingga karyawan melaksanakan job dengan sebaik mungkin untuk mencapai target tersebut serta pekerjaan yang dikerjakan berdasarkan keahlian di bidang pekerjaan

REFERENCES

- Astana, I Nyoman Yudha. 2011. Analisa Kualifikasi Sumber Daya Manusia Dalam Pengelolaan Risiko Pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Jurusan Teknik Sipil, Fakultas Teknik, Universitas Udayana : Denpasar.
- Dessler, G. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 2. Edisi Kesembilan. PT Indeks Kelompok Gramedia : Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT. Remaja Rosdakarya : Bandung.
- Ramadhita, Shinta. 2015. Pengaruh Analisa Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Banten. FT. Universitas Sultasn Ageng Tirtayasa.: Cilegon.
- Riyadi, Sugeng. 2014. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Dengan

Pembagian Kerja Sebagai Variabel Moderating
Pada Dept. Assembling 1 PT. Astra Daihatsu
Motor Jakarta. Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas 17 Agustus 1945 : Jakarta.

Shinta, Abdul, Irwan. 2015. Pengaruh Analisis Jabatan
Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Sekretariat
Daerah Pemerintah Kabupaten Malang). Jurusan
Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi,
Universitas Brawijaya : Malang.

Sulaiman, Agus. 2011. Analisis Diferensiasi Kepuasan
Kerja Melalui Hierarki Kebutuhan Maslow (Studi
Kasus pegawai Negeri Sipil dan Non Pegawai
Negeri Sipil Rumah Sakit Dr. H.Marzoeki Mahdi.
Bogor). Institut Pertanian Bogor : Bogor

PENGARUH ANALISIS JABATAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang)

Shinta Tanumihardjo, Abdul Hakim, Irwan Noor

Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang
E-mail: shintatanumihardjo@gmail.com

Abstract: *Influence analysis of the position of the Employee Performance: an analysis of the Office has a very important role of managed human resources that improve the performance of organizations both in terms of productivity, quality and service to achieve the main goals of the organization. From the Office of analysis results so your organization will be able to determine characteristics such as what is a must-have inaugurated before occupying a position, which is the output of the specification title and job description. The purpose of this research is to know and explain the magnitude of the impact analysis on performance Clerk Office, partially and simultaneous. This research is explanatory research using the method of research with quantitative approach. The measurement scale used is the likert scale with a sampling of 71 employees of the Secretariat of The Malang with a proportional stratified sampling random sampling. Results of the study showed that all of the proposed hypothesis is accepted.*

Keywords: *job analysis, regresi linier berganda, the performance of employee*

Abstrak: *Pengaruh Analisis Jabatan terhadap Kinerja Pegawai:* Analisis jabatan memiliki peranan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia yaitu meningkatkan kinerja organisasi baik dari segi produktivitas, pelayanan maupun kualitas untuk mencapai tujuan utama organisasi. Dari hasil analisis jabatan tersebut maka organisasi akan mampu menentukan karakteristik seperti apa yang harus dimiliki calon pegawai sebelum menduduki sebuah jabatan, outputnya berupa spesifikasi jabatan dan deskripsi pekerjaan. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui dan menjelaskan besarnya pengaruh analisis jabatan, terhadap kinerja pegawai secara parsial dan simultan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert dengan pengambilan sampel berjumlah 71 pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Malang dengan pengambilan sampel secara *proportional stratified random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang diusulkan diterima.

Kata Kunci: *analisis jabatan, regresi linier berganda, kinerja pegawai*

Pendahuluan

Manajemen sumber daya manusia pada era informasi ini, menurut Dessler (2003, h.36) yaitu: “*Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility*”. Terlihat bahwa para pimpinan organisasi harus mengaitkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, serta mengembangkan budaya organisasi yang akan mendukung penerapan

inovasi dan fleksibilitas. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia. Pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi, menuntut setiap organisasi mendapatkan pegawai yang berkualitas dan produktif untuk menjalankan organisasi. Salah satu cara untuk mengatasi hambatan dalam hal kebutuhan sumber daya manusia yang berkualitas adalah dengan cara melakukan analisis jabatan dengan baik oleh suatu organisasi.

Analisis jabatan merupakan cara yang sistematis yang mampu mengidentifikasi serta menganalisa persyaratan apa saja yang diperlukan dalam sebuah pekerjaan serta personel yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan sehingga sumber daya manusia yang dipilih mampu melaksanakan pekerjaan itu dengan baik. Dari hasil analisis jabatan tersebut maka organisasi akan mampu menentukan karakteristik seperti apa yang harus dimiliki calon pegawai sebelum menduduki sebuah jabatan, yang outputnya berupa spesifikasi jabatan dan deskripsi pekerjaan. Dimana dalam deskripsi pekerjaan tersebut memuat tugas, fungsi, wewenang & tanggung jawab seorang pegawai. Sedangkan dalam spesifikasi jabatan memuat siapa yang akan melakukan pekerjaan tersebut serta apasaja persyaratan yang dibutuhkan terutama yang menyangkut masalah *skill* individu.

Analisis jabatan sebagai dasar penilaian kinerja bagi pegawai. Penilaian kinerja ini lazimnya dilakukan setiap tahun sekali namun demikian semua kembali kepada kebijakan sebuah organisasi itu sendiri. Hasil penilaian kinerja tersebut dijadikan dasar oleh seorang badan kepegawaian untuk kenaikan jabatan dan golongan. Asumsi yang memuat makna pentingnya analisis jabatan dijelaskan oleh Schuler & Jackson, (1996), Sharman et al., (1998) & Desslar et al., (1999) :

“Discussed the importance of Job Analysis and conduction of Job Analysis which was obvious from the fact that most of the researchers have declared job analysis as a backbone and cornerstone of each and every human resource activity. Job analysis provides a foundation of requisite information regarding jobs and employees that human resource professionals used to build up such important documents such as job description (JD), job specifications and performance appraisal. Despite of the acknowledgment of the pivotal role of job analysis in all human resource activities, there was rear empirical research which linked job analysis to job performance specifically.

Sharman et al. (1998) claimed that the definitive rationale of job analysis was to improve job performance and output of an

employee. The significance and carrying out the job analysis has the latent to devise this input to job performance both directly and inter-actively with other core HR practices.

Analisis jabatan merupakan bagian yang sangat strategis dalam rangka memperjelas pekerjaan antar pegawai, bahwa belum tentu nama jabatan yang sama mempunyai konsekuensi pekerjaan yang sama persis dan penggolongan jabatan secara umum yang berbeda yang punya indikasi memperluas cakupan pekerjaannya. Tetapi bagaimanapun, analisis jabatan tetap menjadi kebutuhan organisasi untuk memperjelas setiap jabatan. Analisis jabatan ini akan memperjelas bagi pimpinan maupun anggota tentang muatan pekerjaan. Hanya dengan batasan yang jelas, maka memungkinkan bagi seseorang mengembangkan profesionalisme. Para pegawai diharap mampu meraih kinerja yang baik dengan melalui pemahaman analisis jabatan. Jika para pegawai dapat mencapai profesionalisme yang diharapkan maka pegawai dapat mencapai kinerja yang baik dan bekerja secara efisien.

Seiring dengan masalah analisis jabatan, pemerintah daerah yang dibantu oleh sekretariat daerah bertanggung jawab atas segala kegiatan yang ada pada lingkup pemerintah daerah. Sekretariat daerah adalah unsur pembantu pimpinan pemerintah daerah, yang dipimpin oleh sekretaris daerah. Sekretaris daerah bertugas membantu kepala daerah dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dinas daerah dan lembaga teknis daerah. Di dalam Pendayagunaan Sumber Daya Aparatur, peranan Sekretariat Daerah sangat penting dalam mengatur serta menggerakkan mekanisme kerja suatu sistem Pemerintahan.

Sekretariat Daerah mempunyai wewenang penuh dalam penyelenggaraan birokrasi pemerintah daerah karena sudah mewakili SKPD yang ada di kabupaten. Setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) wajib membuat analisis jabatan sesuai tugas dan pokok fungsi yang ada. Namun permasalahannya sampai saat ini perangkat daerah hanya merumuskan saja dan belum mengaplikasikannya ke dalam kinerja mereka. Karena analisis jabatan tersebut merupakan syarat wajib yang harus

dibuat oleh pemerintah daerah dan apabila Daerah tidak merumuskan analisis jabatan tersebut maka tidak akan diberi kuota pengangkatan calon pegawai negeri sipil, sejak Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mengeluarkan Surat Edaran Nomor: SE/28/M.PAN.10/2004 Tanggal 10 Oktober 2004, tentang penataan pegawai negeri sipil, setiap instansi baik pusat maupun daerah wajib melaksanakan kegiatan berikut:

Pertama, melakukan penataan pegawai negeri sipil di lingkungan unit kerja mengacu pada Keputusan Men.PAN Nomor:Kep/23/23.2/M.PAN/2004 tanggal 16 Februari 2004 tentang Pedoman Penataan Pegawai.

Kedua, setiap instansi wajib melaksanakan analisis jabatan yang mengacu pada Keputusan Men.PAN Nomor: KEP/61/M.PAN/6/2004 tanggal 21 Juni 2004 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan.

Ketiga, setiap instansi pemerintah harus melaksanakan analisis beban kerja berdasarkan/mengacu pada keputusan Men.PAN Nomor:KEP/75/M.PAN/7/2004 tanggal 23 Juli 2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil.

Penerapan analisis jabatan tidak hanya digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar saja, karena pada dasarnya setiap organisasi membutuhkan adanya analisis jabatan guna menunjang kinerja organisasi. Akan tetapi besar kecilnya tingkat kebutuhan akan adanya analisis jabatan juga tergantung pada kebutuhan organisasi tersebut. Organisasi publik dituntut adanya produktifitas kerja yang tinggi untuk mencapai tujuan kerja. Namun pada permasalahan lain pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Malang kenyataannya masih ada pegawai negeri sipil yang kurang paham terhadap pekerjaannya. Ada sebagian pegawai, terutama yang baru diterima tidak memahami apa yang akan dikerjakannya nanti. Walaupun dalam iklan lowongan pekerjaan mereka sudah tergambarkan jenis pekerjaan apa yang dibutuhkan. Uraian pekerjaan sangat penting untuk menyamakan pandangan terhadap jenis pekerjaan yang akan dilakukan.

Tumpang tindih dan konflik, antara pegawai yang satu dengan yang lainnya seringkali melakukan pekerjaan yang sama meskipun mereka berada dalam bidang berbeda. Kondisi ini dapat mengakibatkan salah paham atau konflik terutama dalam hal pertanggungjawaban atas pekerjaan. Hal ini tentu disebabkan oleh belum jelasnya pekerjaan masing-masing pegawai. Arus kerja tidak lancar, dalam arus kerja, pekerjaan yang satu tentu berhubungan dengan pekerjaan yang lainnya. Apabila satu pekerjaan belum memahami kemana pekerjaan itu diteruskan maka kondisi itu dapat mengakibatkan terhentinya proses pada pekerjaan yang lain.

Keberhasilan suatu organisasi bukanlah merupakan suatu yang dapat diperoleh secara instan, namun merupakan suatu proses integrasi dari kinerja individu yang melakukan aktivitas organisasi. Maka hasil dari analisis jabatan ini diharapkan akan dapat tersusun uraian jabatan yang baik, yang sesuai dengan ketrampilan, tugas, kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan sumber daya manusia untuk melakukan pekerjaan tertentu. Untuk itu penciptaan desain analisis jabatan menjadi tuntutan bagi organisasi. Melalui analisis jabatan yang tepat akan diperoleh semua informasi mengenai suatu jabatan, antara lain meliputi dimensi pekerjaan, tugas-tugas, tanggung jawab, karakteristik sumber daya manusia dan kondisi kerja. Dengan dimensi-dimensi tersebut, organisasi dapat menyusun deskripsi jabatan yang benar-benar sesuai dengan karakteristik masing-masing jabatan, sehingga analisis jabatan yang dipakai dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan produktivitas kinerja pegawai.

Berdasarkan kajian teori yang telah dipaparkan, segala upaya yang dilakukan dalam upaya peningkatan kinerja pegawai dimungkinkan akan lebih optimal hasilnya bila didahului dengan adanya analisis jabatan yang benar dan optimal terlebih dahulu. Terlebih pada organisasi yang mempunyai banyak lini dalam struktur organisasinya dan sangat kompleks permasalahan yang dihadapi seperti halnya pada Sekretariat Daerah Kabupaten Malang.

Tinjauan Pustaka

1. Analisis Jabatan

Definisi atau pengertian menurut para ahli mengenai Analisis jabatan, menurut Sirait (2006, h.46) adalah proses untuk memperoleh informasi serinci mungkin mengenai fakta-fakta yang terjadi, yang diperlukan guna menyelesaikan tugas-tugas yang ada dalam suatu jabatan. Selain itu, menurut Gibson, Ivancevich, dan Donelly, (1993, h.38) analisis jabatan adalah proses pengambilan keputusan yang menerjemahkan faktor tugas, manusia, dan teknologi menjadi sebuah desain pekerjaan.

Analisis jabatan berfungsi untuk mengumpulkan data secara sistematis dan membuat pertimbangan mengenai semua informasi penting yang berhubungan pekerjaan tertentu. Hasil analisis jabatan merupakan masukan terhadap banyak aktivitas sumber daya manusia. Analisis jabatan bertujuan untuk menyediakan suatu pemahaman yang mendalam tentang isi dan persyaratan pekerjaan bagi manajemen.

2. Manfaat Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan proses pengumpulan fakta atau informasi mengenai seluk-beluk suatu pekerjaan. Menurut Sedarmayanti (2009, h.151), Manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya proses analisis jabatan, antara lain :

- a) Penarikan, seleksi dan penempatan pegawai;
- b) Sebagai petunjuk dasar dalam menyusun program latihan dan pengembangan;
- c) Menilai kinerja/pelaksanaan kerja;
- d) Memperbaiki cara bekerja pegawai;
- e) Merencanakan organisasi agar memenuhi syarat/memperbaiki struktur organisasi sesuai beban dan fungsi jabatan;
- f) Merencanakan dan melaksanakan promosi serta transfer pegawai;
- g) Bimbingan dan penyuluhan pegawai.

3. Elemen Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan proses pengumpulan informasi tentang jabatan tertentu dan proses sistematis menentukan ketrampilan, tugas, dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu dalam organisasi. Analisis jabatan mempunyai dua jenis informasi

Sedarmayanti (2007, h.145), yaitu uraian jabatan dan spesifikasi jabatan:

Uraian jabatan (*Job description*)

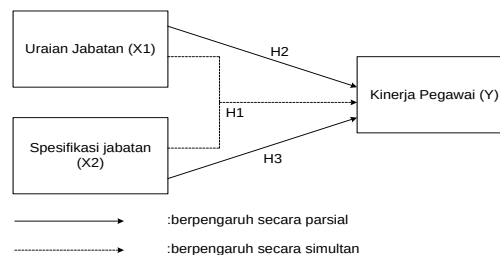
Berdasarkan pendapat Dessler dalam bukunya "*Human Resources management*" (2003, h.115), mendefinisikan bahwa uraian jabatan adalah suatu daftar tugas-tugas, tanggung jawab, hubungan laporan, kondisi kerja, tanggung jawab kepenyelidikan suatu jabatan-suatu produk dari analisis jabatan. Uraian Jabatan adalah satu pernyataan yang tertulis yang menerangkan kewajiban-kewajiban, kondisi kerja, dan aspek-aspek lain dari satu jawaban yang khusus Sirait 2006, h.53).

Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*)

Berdasarkan pendapat Dessler (2003, h.115), mendefinisikan bahwa spesifikasi jabatan adalah suatu daftar dari tuntutan manusiawi suatu jabatan, yakni pendidikan, ketrampilan, kepribadian, dan lain-lain yang sesuai produk dari analisis jabatan. Wether dan Davis (1996) dalam Sirait (2006, h.55) memberikan definisi "*Job specification describes what the job demands of employee who do it and the human skills that are required*" spesifikasi jabatan menguraikan permintaan-permintaan dari suatu jabatan kepada pegawai yang mengerjakan jabatan tersebut dan ketrampilan-ketrampilannya.

Hipotesis Penelitian

Dalam penelitian ini uraian jabatan (X1), dan spesifikasi jabatan (X2) adalah variabel-variabel yang digunakan sebagai hipotesis. Apakah variabel-variabel tersebut nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y).



Metode Penelitian

H₁: diduga variabel uraian jabatan (X₁), spesifikasi jabatan (X₂) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai (Y)

H₂: diduga variabel-variabel uraian jabatan (X₁) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Y)

H₃: diduga variabel-variabel spesifikasi jabatan (X₂) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Y)

Penelitian ini menggunakan *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Singarimbun (2006, h.5) penelitian penjelasan (*explanatory research*) adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini dilakukan dengan cara pengambilan sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pemerintah Kabupaten Malang. Mengacu pendapat Sugiyono bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional bisa menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*. Rumus yang digunakan untuk menghitung besaran sample menggunakan rumus slovin Umar 2010, h.65). Sehingga jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini sejumlah 71 orang. Teknik Pengumpulan data yang digunakan adalah dengan observasi, wawancara dan penyebaran kuesioner.

Data merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pengukur hipotesis. Benar tidaknya data sangat menentukan bermutu tidaknya hasil penelitian. Sedangkan benar tidaknya data tergantung dari baik tidaknya instrumen pengumpul data. Instrumen yang baik harus memenuhi dua persyaratan yaitu valid dan reliable. Untuk itu diperlukan uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

Uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung nilai korelasi antara data pada masing-masing pertanyaan dengan skor total. Valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan membandingkan

indeks korelasi *product moment* (r hitung) dengan nilai kritis/probabilitasnya. Dari rumus tersebut akan didapat nilai korelasi *product moment*, apabila nilai koefisien korelasi mempunyai taraf signifikansi < 0,05 ($\alpha=5\%$) atau r hitung > r tabel (tingkat kepercayaan 95%, $\alpha=0,05$), maka item pertanyaan yang digunakan dalam instrumen penelitian tersebut valid.

Variabel	Item	Koefisien Korelasi (r hitung)	r tabel	Sig.	Keterangan
X1	X1.1	0.727	0.233	0.000	Valid
	X1.2	0.865	0.233	0.000	Valid
	X1.3	0.841	0.233	0.000	Valid
	X1.4	0.748	0.233	0.000	Valid
X2	X2.1	0.696	0.233	0.000	Valid
	X2.2	0.593	0.233	0.000	Valid
	X2.3	0.558	0.233	0.000	Valid
	X2.4	0.561	0.233	0.000	Valid
	X2.5	0.736	0.233	0.000	Valid
Y	Y.1	0.517	0.233	0.000	Valid
	Y.2	0.619	0.233	0.000	Valid
	Y.3	0.595	0.233	0.000	Valid
	Y.4	0.706	0.233	0.000	Valid
	Y.5	0.602	0.233	0.000	Valid
	Y.6	0.550	0.233	0.000	Valid
	Y.7	0.519	0.233	0.000	Valid
	Y.8	0.583	0.233	0.000	Valid
	Y.9	0.708	0.233	0.000	Valid
	Y.10	0.619	0.233	0.000	Valid
	Y.11	0.684	0.233	0.000	Valid
	Y.12	0.531	0.233	0.000	Valid

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas yang digunakan adalah dengan *Alpha Cronbach*. Menurut Arikunto apabila $\alpha \geq 0,6$ maka dinyatakan *reliable*.

Variabel	Nilai Alpha Chronbach	Nilai Kritis	Keterangan
X1	0.802	0.6	Reliabel
X2	0.621	0.6	Reliabel
Y	0.832	0.6	Reliabel

Analisis Data Dan Pembahasan

Hasil analisis deskriptif pada penelitian ini berdasarkan distribusi frekuensi masing-masing item pertanyaan yang diperoleh dari jawaban 71 responden melalui kuesioner.

Distribusi frekuensi variabel uraian jabatan(X₁)

Item	Jawaban Responden										Mean
	STS		TS		CS		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	0	0	0	0	9	12.7	37	52.1	25	35.2	4.23
X1.2	0	0	0	0	7	9.9	38	53.5	26	36.6	4.27
X1.3	0	0	0	0	4	5.6	27	38	40	56.3	4.51
X1.4	0	0	2	2.8	7	9.9	42	59.2	20	28.2	4.13
Mean X1											4.28

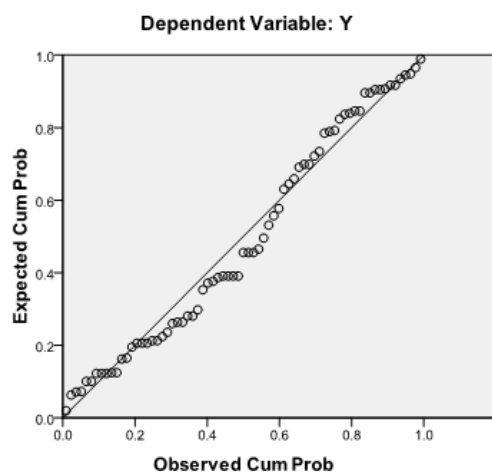
Distribusi frekuensi variabel spesifikasi jabatan (X_2)

Item	Jawaban Responden										Mean
	STS		TS		CS		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	0	0	3	4.2	12	16.9	51	71.8	5	7	3.82
X2.2	0	0	1	1.4	10	14.1	52	73.2	8	11.3	3.94
X2.3	0	0	0	0	13	18.3	45	63.4	13	18.3	4.00
X2.4	0	0	0	0	5	7	48	67.6	18	25.4	4.18
X2.5	0	0	0	0	6	8.5	41	57.7	224	33.8	4.25
Mean X2											4.04

Distribusi frekuensi variabel kinerja

Item	Jawaban Responden										Mean
	STS		TS		CS		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y.1	0	0	1	1.4	4	5.6	57	80.3	9	12.7	4.04
Y.2	0	0	0	0	0	0	43	60.6	28	39.4	4.39
Y.3	0	0	0	0	8	11.3	48	67.6	15	21.1	4.10
Y.4	0	0	0	0	8	11.3	46	64.8	17	23.9	4.13
Y.5	0	0	0	0	3	4.2	47	66.2	21	29.6	4.25
Y.6	0	0	0	0	0	0	49	69	22	31	4.31
Y.7	0	0	0	0	3	4.2	43	60.6	25	35.2	4.31
Y.8	0	0	0	0	3	4.2	36	50.7	32	45.1	4.41
Y.9	0	0	0	0	1	1.4	45	63.4	25	35.2	4.34
Y.10	0	0	0	0	2	2.8	43	60.6	26	36.6	4.34
Y.11	0	0	0	0	0	0	54	76.1	17	23.9	4.24
Y.12	0	0	2	2.8	24	33.8	32	45.1	13	18.3	3.79
Mean Y											4.22

pegawai (Y)



Pengujian asumsi klasik menunjukkan normalitas data menggunakan normal P-P Plot sebagai berikut.

Uji multikolinieritas untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas. Model regresi seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Nilai *cutoff* umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai *tolerance* <0.10 atau sama dengan nilai *VIF* >10

(Ghozali, 2007:92). Hasil uji multikolinieritas sebagai berikut.

Variabel Bebas	VIF	Keterangan
X1	1.666	Non-Multikolinieritas
X2	1.666	Non-Multikolinieritas

Hasil uji menunjukkan bahwa nilai *VIF* masing-masing variabel bebas lebih kecil dibandingkan 10, sehingga variabel bebas yang digunakan pada penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas (non-multikolinieritas).

Heteroskedastisitas adalah suatu keadaan yang masing-masing pengganggu tidak konstan. Hasil pengujian heteroskedastisitas dengan menggunakan koefisien korelasi *Rank Spearman*.

Variabel Bebas	Sig.	Keterangan
X1	0.666	Homoskedastisitas
X2	0.219	Homoskedastisitas

Berdasarkan hasil uji *Rank Spearman* dapat diketahui bahwa variabel bebas yang digunakan pada penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas (homoskedastisitas), karena nilai r_s hitung yang dihasilkan lebih kecil dibandingkan r_s tabel atau nilai sig. lebih besar dibandingkan α sebesar 0.05.

Analisis regresi linier dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas, yaitu variabel uraian jabatan (X_1) dan variabel spesifikasi jabatan (X_2) terhadap variabel terikat, yaitu kinerja pegawai (Y) secara simultan maupun parsial. Perhitungan analisis regresi linier berganda pada penelitian inidengan menggunakan bantuan *software SPSS versi 17.0 for windows*.

Variabel	Koefisien Regresi (B)	Standardized Coefficients Beta	t hitung	t tabel	Sig.	Keterangan
Konstanta	19.564					
X1	0.902	0.477	4.733	1.99	0.000	Signifikan
X2	0.774	0.368	3.649	1.99	0.001	Signifikan
R	= 0.765					
R Square	= 0.585					
F hitung	= 47.944					
F table	= 3.13					
Sig.	= 0.000					

Hasil pengujian menunjukkan koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0.765 yang berarti bahwa hubungan antara semua variabel bebas, yaitu variabel uraian jabatan (X_1), dan persyaratan jabatan (X_2) terhadap

variabel terikat, yaitu kinerja pegawai (Y) tergolong kuat.

Nilai *R Square* sebesar 0.585 atau 58.5% menunjukkan bahwa variabel uraian jabatan (X1), dan persyaratan jabatan (X2) yang digunakan dalam persamaan regresi ini secara bersama-sama memberikan kontribusi terhadap variabel kinerja pegawai (Y) sebesar 0.585 atau 58.5%. Sedangkan sisanya yaitu 41.5% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

Pembahasan masing-masing variabel penentu yang mempengaruhi kepuasan mahasiswa adalah sebagai berikut:

1. Variabel Uraian Jabatan (X1)

Koefisien regresi variabel uraian jabatan (X1) sebesar 0.902 menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu satuan uraian jabatan (X1) maka kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0.902 satuan dengan menganggap variabel bebas yang lain konstan.

2. Variabel Spesifikasi Jabatan (X2)

Koefisien regresi variabel persyaratan jabatan (X2) sebesar 0.774 menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu satuan persyaratan jabatan (X2) maka kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0.774 satuan dengan menganggap variabel bebas yang lain konstan.

Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini dapat diketahui melalui tabel hasil analisis regresi linier berganda yang menunjukkan hasil pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan melalui uji F maupun secara parsial melalui uji t. Hasil pengujian hipotesis disajikan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis I

Hipotesis I untuk menduga bahwa Uraian jabatan (X1), spesifikasi jabatan (X2) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai (Y) diuji melalui uji F. Nilai F hitung sebesar 47.944 lebih besar dibandingkan F tabel sebesar 3.13, atau sig. sebesar 0.000 lebih kecil dibandingkan α sebesar 0.05 maka H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel uraian jabatan (X1), dan persyaratan jabatan

(X2) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y).

2. Hasil Pengujian hipotesis II

Pada variabel uraian jabatan (X1), nilai t hitung yang diperoleh sebesar 4.733 lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 1.99 atau sig. sebesar 0.000 lebih kecil dibandingkan α sebesar 0.05 sehingga H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel uraian jabatan (X1) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai (Y).

3. Hasil Pengujian Hipotesis III

Pada variabel persyaratan jabatan (X2), nilai t hitung yang diperoleh sebesar 3.649 lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 1.99 atau sig. sebesar 0.001 lebih kecil dibandingkan α sebesar 0.05 sehingga H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel persyaratan jabatan (X2) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai (Y).

Hasil dan Diskusi

Berdasarkan hasil uji t, variabel uraian jabatan berpengaruh signifikan pada taraf kepercayaan 95 % secara parsial terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada variabel Uraian Jabatan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi (B) sebesar 0.902 dengan t hitung sebesar 4,733 dan Sig. sebesar 0,000 ($\alpha < 0,05$), H_0 ditolak. Hal ini berarti bahwa uraian jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Uraian Jabatan (X1) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai (Y). Hal ini dapat dimengerti bahwa apabila pegawai memiliki jabatan yang jelas di suatu organisasi maka akan memberikan kontribusi kerjanya secara positif dengan didukung kondisi lingkungan kerja yang baik. Sehingga akan dapat mengemban tugas-tugas dan tanggung jawab sesuai dengan maksimal. Menurut Payaman (2005, h.19), suatu organisasi dapat meningkatkan kerjanya dengan menciptakan iklim yang kondusif. Namun dari hasil dis-

tribusi frekuensi variabel uraian jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Malang item Kondisi Lingkungan memiliki nilai rata-rata yang masih rendah.

Berdasarkan hasil uji t , variabel persyaratan jabatan berpengaruh signifikan pada taraf kepercayaan 95 % secara parsial terhadap kinerja pegawai, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0.774. Hal ini berarti bahwa persyaratan jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, semakin tinggi persyaratan jabatan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat, sebaliknya jika persyaratan jabatan rendah maka kinerja pegawai akan menurun. Hal ini menunjukkan pada variabel Spesifikasi Jabatan (X2) memiliki koefisien dan nilai t_{hitung} lebih kecil dibandingkan variabel Uraian Jabatan (X1).

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa secara parsial variabel spesifikasi jabatan (X2) yang memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai (Y), namun tidak mendominasi. Meningkatnya spesifikasi jabatan maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan secara nyata. Kurang optimalnya spesifikasi jabatan ini dikarenakan ada beberapa pegawai yang masih belum menduduki jabatannya yang sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki, sehingga masih kurangnya pengalaman terhadap tugas yang diperoleh.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dari hasil penelitian, kinerja pada sekretariat daerah kabupaten malang sudah baik, hal tersebut dibuktikan dengan nilai rata-rata pada kinerja memiliki nilai yang tinggi sebesar 4,22. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa apabila uraian jabatan dan spesifikasi jabatan jika secara bersama-sama implementasinya ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat.

Berdasarkan wawancara juga didapat informasi bahwa uraian jabatan dan spesifikasi jabatan pada Sekretariat Daerah Kabupaten malang sudah berjalan sesuai

dengan harapan, dan sesuai dengan aturan menteri dalam negeri. Di dalam hasil analisis jabatan diambil yang berhubungan dengan kepegawaian. Analisis jabatan memiliki peran sebagai alat untuk memudahkan desain ulang dan perubahan pekerjaan. Hasil dari analisis jabatan juga bisa digunakan untuk penyusunan formasi, mutasi, juga memudahkan administrasi gaji pegawai, penilaian prestasi, perencanaan organisasi.

Kesimpulan

Melalui uji f dapat disimpulkan bahwa variabel uraian jabatan (X1), dan variabel spesifikasi jabatan (X2), secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Nilai f hitung yang dihasilkan lebih besar dibandingkan f tabel yaitu $47,944 > 3,13$ dengan probabilitas sebesar 0.000 yang nilainya lebih kecil dari 0.05.

Pengaruh variabel uraian jabatan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) memiliki t hitung lebih besar dari t tabel yaitu $4,733 > 1,99$ dan probabilitas $0,000 < \alpha 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa pengujian signifikansi atau H_0 ditolak, yang berarti variabel uraian jabatan (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y), apabila variabel bebas lainnya konstan.

Pengaruh variabel spesifikasi jabatan (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) memiliki t hitung lebih besar dari t tabel yaitu $3,649 > 1,99$ dan probabilitas $0,001 < \alpha 0,05$, maka dapat dikatakan bahwa pengujian signifikansi atau H_0 ditolak, yang berarti variabel spesifikasi jabatan (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y), apabila variabel bebas lainnya konstan.

Dukungan atau kontribusi uraian jabatan (X1) dan spesifikasi jabatan (X2) terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Malang adalah sebesar 58%, sisanya yaitu 42% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, G. (2003) **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jilid 2. Edisi Kesembilan. PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich,, & J.H. Donnelly (1993) **Organizations, Behavior, Structure, Processes**. Dialih bahasakan oleh Djoerban Wahid. Jakarta: Erlangga.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Nomor KEP/61/M.PAN/6/2004 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan**. Jakarta.
- Muhammad S. R. (2009) **Impact Of Job Analysis On Job Performance**. National University Of Modern Languages, Islamabad. 5(2):17 36
- Permendagri No.35 (2012) **Analisis Jabatan Di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah**.
- Sedarmayanti (2007) **Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil)**. Refika aditama. Bandung.
- Simanjuntak, P.J. (2005) **Manajemen dan Evaluasi Kinerja**. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Singarimbun, M. dan Effendi (1989) **Metode Penelitian Survey**. Jakarta : LP3ES.
- Sirait T.J. (2006) **Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi**. Grasindo, Jakarta.
- Sugiyono (2009) **Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D**. CV Alfabeta, Bandung.
- Umar, H. (2010) **Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan**. Rajagrafindo Persada, Jakarta.

TUGAS 2

MATRIK ANALISIS JURNAL

DISUSUN OLEH :

IMA MARDIANA (182510104)

Dosen Pengampuh : Dr. MUJI GUNARTO, S.Si, M.Si

Mata Kuliah : Metodologi Riset

Angkatan : 33 / ARI

PROGRAM PASCA SARJANA MANAJEMEN

UNIVERSITAS BINA DARMA PALEMBANG

2019

MATRIK ANALISIS JURNAL

No	NAMA	JUDUL	VARIABEL	METODE	REFERENSI	HASIL
1	Meryance Yudi Rafani Dini Pratiwi e-mail: e.jurnal@stie-ibek.ac.id	Pengaruh Analisis Jabatan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang. <i>Jurnal Ilmiah Progresif Manajemen Bisnis (JIPMB), Volume 1, Issue 1, November 2014.</i>	Analisis jabatan (X1), pengembangan karir (X2), Kinerja pegawai (Y)	Metode Penentuan Populasi dan Sampel Populasi	https://e-jurnal.stie-ibek.ac.id	Hasil Penelitian, Variabel analisis jabatan menunjukkan terdapat pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai, Variabel pengembangan menunjukkan terdapat pengaruh yang kecil terhadap kinerja pegawai,
2	Shinta Tanumihardjo, Abdul Hakim, Irwan Noor e-mail: shintatanumihardjo@gmail.com	Pengaruh Analisis Jabatan terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang). <i>Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol. 1, No. 6, Hal. 1114-1122.</i>	uraian jabatan (X1), dan spesifikasi jabatan (X2) dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y)	Penelitian explanatory research dengan pendekatan kuantitatif	https://media.neliti.com/media/publications/75764-ID	Hasil Penelitian, variabel uraian jabatan (X1), dan variabel spesifikasi jabatan (X2), secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y).
3	Awang Setiawan Wicaksono	Analisis Jabatan sebagai Pedoman Organisasi dalam melakukan Evaluasi Kinerja. <i>Jurnal Psikosains, Vol.II/Th.I V/Februari 2010.</i>	analisis pekerjaan, organisasi, evaluasi pada PT Petro Graha Medika	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif	http://digilib.umg.ac.id/files/disk1/17/jipptumg--volithvagu-802-2-awangse-o.pdf	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

4	Laksmi Sito Dwi Irvianti ¹ ; Julius Adi ² <i>e-mail: laksmisito@binus.ac.id</i>	Pengaruh Analisis Jabatan dan Perencanaan Sumber Daya Manusia terhadap Rekrutmen Karyawan <i>Journal The WINNERS, Vol. 11 No. 1, Maret 2010: 1-11.</i>	analisis jabatan (X1) dan perencanaan SDM (X2) terhadap rekrutmen karyawan (Y)	Jenis data penelitiannya adalah jenis data kuantitatif dan kualitatif, sedangkan sumber data adalah data primer (yang diperoleh dari kuesioner dan wawancara), dan data sekunder (data internal perusahaan).	https://media.neliti.com/media/publications/27104-ID .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Analisis jabatan, perencanaan SDM memiliki hubungan yang kuat, yang signifikan berpengaruh besar dengan efektifitas rekrutmen karyawan
5	Akbar Gunawan [†] , M.Naufal Muadz <i>e-mail: a68ar@untirta.ac.id</i>	Analisa Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Seksi Operasional (Studi Kasus : PT. Dian Swastatika Sentosa Tbk.) <i>Journal Industrial Servicess Vol. 2 No. 2 Maret 2017.</i>	variabel Analisa Jabatan yaitu tentang keterampilan, komunikasi, tanggung jawab, kondisi kerja dan kinerja.	Jenis metode penelitian menggunakan kuesioner dari data yang telah didapatkan jumlah responden menurut jenis kelamin yaitu 31 orang laki-laki dengan persentase 100%.	https://jurnal.untirta.ac.id	Berdasarkan analisis menggunakan Kinerja karyawan berpengaruh karena adanya target pencapaian sehingga karyawan melaksanakan job dengan sebaik mungkin untuk mencapai target tersebut serta pekerjaan yang dikerjakan berdasarkan keahlian di bidang pekerjaannya.

6	BK Suthar, T Latha Chakravarthi, Dr. Shamyal Pradhan.	Impacts of Job Analysis on Organizational Performance: An Inquiry on Indian Public Sector Enterprises. <i>B.K. Suthar et al. / Procedia Economics and Finance 11 (2014) 166 – 181</i>	organizational performance, job design, job description, job specification, job evaluation	The study is quantitative research approach and the collected data are analyzed by scale reliability for questionnaire scaling validity, descriptive statistics, measurement of items, correlation, regression analysis	Available online at www.sciencedirect.com	The objectives of this study have been achieved where the results had shown that some of the factors like; organizational performance, job design, job description, organizational policies and practices, job specification and job evaluation focuses on characters of organizational performance and job analysis. As a whole, the study endeavour suggests a substantial positive contribution by job analysis.
7	Gunarto, Bambang Rudito and Yuni Ros Bangun	Impact Analysis Of Job design, Leadership Styles, Employee Expectation and Employee Motivation To Employee Performance (Study on it operations organizations at PT. INDOSAT TBK) <i>The Indonesian Journal of Business Administration, Vol.1, No.3, 2012: 123-130</i>	Job design, Leadership styles, expectation, motivation, performance, telecommunication, Information Technology	In grab the phenomenon and explain the problems, the writer used mixed methodology, which done quantitative research using Structural Equation Modeling and qualitative research by the interview the	https://media.neliti.com/	The job design element that most effective in increasing employee motivation and performance is a job design that emphasizes the feedback (0.79), task significance (0.76) and task identity (0.76) of employees in a work. Leadership styles considered the most effective related to employee motivation and employee performance are coaching style (0.91) and authoritative style (0.90),

				respondents as informants to enrich the quantitative data.		mployee Expectation that considered the most effective related to employee motivation and employee performance are security (0.86) and balance in work and life(0.85)
8	Janetta Sirbu, Florin Radu Pintea.	Analysis and evaluation of jobs – important elements in work organization. <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> 124 (2014) 59 – 68	post of work; analysis; evaluation; organization; work.	The study we have conducted represents an example of the application of analysis methods and job evaluation. In order to perform the analysis of workstations we used the interview method, based on a questionnaire,	Available online at www.sciencedirect.com	One of the methods that can be applied is the interview, where the employee responds to a series of research questions with the purpose of better understanding and perceiving the work complexity of the job. Thus, by applying the interview method we take into account the opinions of each employee and of the chief supervisor or manager. In order to work informed, each employee must know and understand how to perform the work, and must also know that any action is a personal choice, requiring a moral and a financial reward - and for this it is necessary to know the utility of their own work.

9	T.Saner, Latafat A. Gardashova, Rashad A.Allahverdiyev, Serife Z. Eyupoglu.	Analysis of the job satisfaction index problem by using fuzzy inference. <i>T. Saner et al. / Procedia Computer Science 102 (2016) 45 – 50</i>	job satisfaction; fuzzy logic; possibility measure; expert system; fuzzy inference; Minnesota Satisfaction Questionnaire; quality measure-degree of truth	n this study we propose a fuzzy through interviews. Through analyzing the interview results we compose fuzzy rules. By using the obtained rules, the value of job satisfaction is computed using the expert system shell ESPLAN.	Available online at www.sciencedirect.com	In this paper for the evaluation of an overall job satisfaction index a fuzzy rule-base method is used. By using the Minnesota Satisfaction Questionnaire, values of basic determinants of respondents were determined. The fuzzy rules extracted by using interviews were performed in the expert system shell ESPLAN and different tests were performed. The obtained results of job satisfaction evaluation on the bases of real data show validity and efficiency of the suggested approach.
10	Ros Intan Safinas Munir, Ramlee Abdul Rahman.	Determining Dimensions of Job Satisfaction using Factor Analysis <i>Procedia Economics and Finance 37 (2016) 488 – 496</i>	Job Satisfaction; Factor Analysis, Principal Component Analysis	179 questionnaires were distributed to nurses employed at private healthcare hospitals in Malaysia.	Available online at www.sciencedirect.com	To sum up the discussion, the study has objectively identify the factors that contribute to employees' job satisfaction. To uncover the objective of the study was conducted on private healthcare organizations nurses in the Klang Valey. The result indicated that benefits and salary, organization social support including co-workers and

						managerial support, and working conditions which support employees' career development, enhance the job satisfaction of the nurses.
11		Pengaruh Analisis Jabatan terhadap Kinerja Pegawai Pada Bappeda Kabupaten Ogan Komering Ilir	nama jabatan (X1), dan spesifikasi jabatan (X2) dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y)	Penyebaran Kuesioner pada Pegawai Bappeda Kabupaten OKI sebanyak 24 Orang		

TUGAS MATA KULIAH METODOLOGI RISET



Disusun Oleh

Nama	:	Jaya Sempurna
NIM	:	182510102
Angkatan	:	33 / AR1
Dosen Pembimbing	:	Dr. Muji Gunarto, S.Si., M.Si
Mata Kuliah	:	Metodologi Riset

**PROGRAM PASCA SARJANA MANAJEMEN
UNIVERSITAS BINA DARMA PALEMBANG
2019**

Matrik Analisis Jurnal

NO	NAMA PENULIS	JUDUL	VARIABEL	METODE	HASIL
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Eko Santoso	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Bank Central Asia Kudus	Kepemimpinan, Motivasi, Kompensasi, dan Disiplin	Persamaan regresi linear berganda dengan dua variabel bebas : $Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + e$ dimana: Y = Kinerja karyawan b_0 = Intercept/ konstan b_1, b_2, b_3, b_4 = koefisien regresi X_1 = Kepemimpinan X_2 = motivasi X_3 = kompensasi X_4 = disiplin kerja e = <i>Disturbance error</i> (variabel pengganggu)	1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan tersebut meningkat maka hal itu akan meningkatkan kinerja karyawan; 2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan tersebut meningkat maka hal itu akan meningkatkan kinerja karyawan; 3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kompensasi tersebut meningkat maka hal itu akan meningkatkan kinerja karyawan; 4. Terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan tersebut meningkat maka hal itu akan meningkatkan kinerja karyawan;

NO	NAMA PENULIS	JUDUL	VARIABEL	METODE	HASIL
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
					akan meningkatkan kinerja karyawan; 5. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, motivasi, kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama
2	Arief Chaidir Abdillah , Farid Wajdi	Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompensasi dengan Kinerja Pegawai	Kepemimpinan, Stress Kerja, Disiplin Kerja, Kompensasi, dan Kinerja Pegawai	Menggunakan analisis regresi linear berganda dengan uji ketepatan model : Uji F, Uji R ² , Uji t	1. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Boyolali; 2. Ada pengaruh negatif antara stres kerja terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Boyolali; 3. Variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Boyolali
3	Widyatmini, Luqman Hakim	Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok	Kepemimpinan, Kompensasi, Kompetensi, Kinerja	Kuesioner yang dipergunakan dalam penelitian ini berupa pertanyaan tertutup. Analisis data menggunakan analisis linier untuk mengetahui hubungan masing masing variabel bebas dengan variabel terikat dan regresi berganda untuk mengetahui hubungan variabel bebas	Kepemimpinan, kompensasi, dan kompetensi ditemukan mempunyai hubungan dengan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok. Semakin baik faktor kepemimpinan, semakin tinggi kinerja pegawai yang dapat diharapkn. Semakin tinggi kompensasi yang didapatkan, semakin tinggi juga kinerja pegawai yang bisa diharapkan. Semakin tinggi kompetensi pegawai, semakin tinggi kinerja pegawai.

NO	NAMA PENULIS	JUDUL	VARIABEL	METODE	HASIL
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				secara bersama-sama dengan variabel terikat.	
4	Christilia O. Posuma	Kompetensi, Kompensasi, dan Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ratumbuysang Manado	Kompetensi, Kompensasi, Kepemimpinan, dan Kinerja Karyawan	Dalam penelitian ini digunakan alat analisis sebagai berikut: - Uji Validitas - Uji reliabilitas - Uji asumsi klasik - Uji analisis regresi linier berganda - Koefisien korelasi (R) dan Koefisien determinasi (R²) - Pengujian hipotesis	1. Kompetensi, kompesasi, dan kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Ratumbuysang Manado; 2. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Ratumbuysang Manado; 3. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Ratumbuysang Manado; 4. Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Ratumbuysang Manado. Kinerja karyawan hanya dipengaruhi oleh variabel kompetensi dan variabel kompensasi. Kepemimpinan yang adsas harus lebih ditingkatkan lagi karena dapat dilihat dari hasil penelitan bahwa kepemimpinan yang ada masih kurangnya motivasi kerja yang diberikan pemimpin kepada karyawan sehingga kinerja yang dihasilkan masih kurang. Pemimpin sebaiknya

NO	NAMA PENULIS	JUDUL	VARIABEL	METODE	HASIL
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
					memperhatikan dan meningkatkan komunikasi dengan para karyawan, harus selalu memberi motivasi kerja agar kinerja yang dihasilkan semakin baik
5	Tria Mondiani	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang	Kepemimpinan Transformasional, kompensasi, dan Kinerja karyawan	Termasuk tipe penelitian yang bersifat menjelaskan dan menyoroti hubungan antar variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan (<i>explanatory research</i>). Teknis analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis Regresi linier berganda	Kepemimpinan transformasional sudah terlaksana dengan baik. Kompensasi yang diberikan perusahaan tergolong memuaskan, hal ini dibuktikan dengan penilaian responden yang menilai kompensasi yang diberikan perusahaan masih masuk dalam kategori memuaskan. Kinerja karyawan di perusahaan dapat dikatakan tergolong tinggi. Berdasarkan hasil uji statistik pada variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, diperoleh bahwa variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan. Variabel kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan. Variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

NO	NAMA PENULIS	JUDUL	VARIABEL	METODE	HASIL
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6	Wiwiek Harwiki	The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organization Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives	Employee Performance, Organizational Culture, Organization Citizenship Behaviour (OCB), Organizational Citizenship	Partial Least Square (PLS) is used as a technique of analysis in this research	Servant Leadership has impacted on organization culture, organization commitment, organizational citizenship Behaviour (OCB), and employee performance. Employees should be strengthened by protected them from outsider interference, better rewards, and keep the honesty value. Organization culture impacted on OCB but not on employee performance, thus manager should recognized all employees equality to emphasize positive aspect of work place and supporting employees on accepting environment change. Organization commitment impacted on OCB and employees performance non significantly, therefore manager should not urged employees to work hard with limited facilities and seeking information outside. Nevertheless when employees do the best to develop and improve the organization and willingness to contribute beyond formal job description should impacted on honesty value, creativity and their readiness to accept change.

NO	NAMA PENULIS	JUDUL	VARIABEL	METODE	HASIL
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
7	Xiao Ping Cheng, Mario B. Eberly, Ting Ju Ciang	Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance	Paternalistic Leadership; Affective trust; Employee Performance.	The surveys were collected from executive students who studied in an executive master's degree in Business Administration program at a university in Taiwan. All executive student worked for the Taiwanese conglomerate. Each Executive student was asked to distribute 10 to 20 packages in their companies. Each package contained one supervisor survey and two subordinate questionnaires.	Paternalistic leadership is a new, exciting area of inquiry in the leadership literature. Grounded in Confucian ideology, it has been shown to have significant positive effects in Asian culture. This study has accumulated additional evidence for these effects and illustrated that affective trust is an important mechanism in explaining why followers of benevolent and moral paternalistic leaders perform their jobs better and exhibit more citizenship behaviour.
8	Marnis Atmojo	The Influence of Transformational leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and employee Performance	Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and employee Performance	This research employs quantitative and qualitative approaches	1. Transformational leadership significantly influences employee job satisfaction at PTPN V RIAU; 2. Transformational leadership significantly influences employee organization commitment at PTPN-RIAU 3. Job Satisfaction significantly influences PTPN V RIAU employee performance, suggesting that job satisfaction improves PTPN V Riau employee performance;

NO	NAMA PENULIS	JUDUL	VARIABEL	METODE	HASIL
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
					4. Organizational commitment has significant influence on PTPN V RIAU's employee performance.
9	Muhammad Asrar Ul Haq, K. Peter Kuchinke	Impact of Leadership Styles on Employees' Attitude Towards Their Leader and Performance: Empirical Evidence from Pakistani Banks	Transformational Leadership; Transactional Leadership; Performance; Pakistan; Banking	Analyzed data was using SPSS 22.0 and using multiple regression analysis	There exists a significant relationship between transformational leadership and employee performance outcomes
10	H. M. Thamrin	The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance	Transformational Leadership; Organizational Commitment; Job Satisfaction; Employee Performance	Survey method by giving questionnaire to respondents and by conducting interviews. This study also used secondary data from many literatures, journals, previous researches, magazine, and other document	Transformational leadership can be used to raise organizational commitment and employees' performance. Transformational leadership cannot raise job satisfaction. Organizational commitment can raise job satisfaction and employees' performance. On the other hand, job satisfaction can raise employees's performance
11	Jaya Sempurna	Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai ASN Kabupaten XXX	Kepemimpinan, Kompensasi, Kinerja Pegawai	Analisis data menggunakan analisis regresi linear	1. Penelitian ini dilakukan karena penulis tertarik mengamati pengaruh kenaikan tunjangan kinerja (kompensasi) terhadap kinerja ASN. Dari hasil pengamatan pada monitoring kinerja dalam tiga tahun terakhir, pada saat tunjangan kinerja masih 60% peringkat Kinerja Kabupaten XXX berada pada ranking 8. Disaat tunjangan kinerja naik menjadi

NO	NAMA PENULIS	JUDUL	VARIABEL	METODE	HASIL
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
					80%, peringkat kinerja Kabupaten XXX berada pada ranking 15 diantara 17 Kabupaten/Kota di Provinsi Sumatera Selatan. Jadi dapat disimpulkan tidak ada pengaruh antara kenaikan kompensasi terhadap kinerja ASN Kabupaten XXX 2. Ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Nama : KURNIAWAN

NIM : 182510094

Kelas : R2

Magister Manajemen - Universitas Binadarma Palembang

Tugas2MetodologiPenelitian

Buatlah matriks analisis journal dari 10 artikel journal (5 nasional dan 5 internasional).

Jawab :

Analisis Jurnal Nasional

1	Referensi Jurnal	Jurnal Ilmu Manajemen, REVITALISASI, Vol. 1, Nomor 3, Desember 2012	DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT <i>Volume 5 Nomor 1, Tahun 2016, Halaman 1-13</i>	AGORA Vo
2	Penulis	<i>Marhaendra Kusuma</i>	Pribadi Darmawan Insan, Ahyar Yuniawan	Andre Seti
3	JudulJurnal	Pengaruhkepemimpinanpartisipatif, kompensasi, dan motivasiterhadapkinerjakaryawan di sekolahtinggi dan politeknikcahayasuryakediri	Pengaruhkepemimpinanpartisipatif, lingkungankerja, dan budayaorganisasiterhadapkinerjakaryawan (studi pada bagiankeperawatan RSUD Tugurejo Semarang)	PENGARU KINERJA K
4	Tujuan Penelitian	Tujuanpenelitianiniadalahuntukmengetahui dan menganalisispengaruhsecaraparsial dan simultangayakepemimpinanpartisipatif	Penelitianinibertujuanuntukmenganalisispengaruhgayakepemimpinanpartisipatif, lingkungankerja, kompensasi dan budayaorganisasiterhadapkinerjakaryawanRumahSakitTugurejo Semarang	Penelitian kepuasan

		(X1), kompensasi (X2) dan motivasi (X3) terhadapkinerjakaryawan (Y) di Sekolah Tinggi dan PoliteknikCahaya Surya Kediri.		
5	Variabel	Gaya kepemimpinanpartisipatif (X1), kompensasi (X2), motivasi (X3), dan kinerjakaryawan (Y)	Gaya kepemimpinanpartisipatif, lingkungankerja, kompensasi,budayaorganisasi dan kinerja karyawan	Gaya kepe
6	Data yang Digunakan	Seluruh karyawan di Perguruan Tinggi dan Politeknik Cahaya SuryaKediri sebanyak 31 orang, yang terdiriantara lain karyawan BagianAdministrasi Umum (BAU), BagianAdministrasi Akademik danKemahasiswaan (BAAK), Bagian	karyawanbagianKeperawatanRumahSakitTugurejo Semarang yang berjumlah 73 perawat	68 karyaw

		Promosi, Teknisi Laboratorium Komputer, Teknisi Laboratorium Bahasa, Bagian Perpustakaan, <i>Security</i> , dan <i>Office Boy</i>		
7	Teknik Pengambilan Sampel	Non-random sampling	purposive random sampling	<i>Non Probab</i>
8	Metode Pengumpulan Data	Kuisisioner dan wawancara	kuesioner dan wawancara	kuesioner
9	Teknik Analisis	analisis regresi linear berganda dengan bantuan software SPSS V.16	analisis regresi linier berganda	PLS (<i>Partia</i>
10	Hasil Penelitian	Gaya kepemimpinan partisipatif, kompensasi dan motivasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan di Sekolah Tinggi dan Politeknik Cahaya Surya Kediri.	Lingkungan kerja, kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan perawat Rumah Sakit Tugurejo Semarang, sedangkan gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan perawat Rumah Sakit Tugurejo Semarang. Kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabel independen adalah gaya kepemimpinan partisipatif, lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi sebesar 86,5%.	gaya kepe masing ber bahwa gay

Analisis Jurnal Nasional

1	Referensi Jurnal	<i>Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) Vol 8, No. 1, 2017 e-ISSN: 2301-8313 http://doi.org/10.21009/JRMSI</i>	<i>Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) Vol 8, No. 1, 2017 e-ISSN: 2301-8313 http://doi.org/10.21009/JRMSI</i>	<i>International Journal of Human Capital Management E-ISSN 2580-9164 Vol. 1, No.2, December 2017, p 81-94</i>	International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS) VOL: 4, ISSUE: 2 February 2018 http://ijbassnet.com/ E-ISSN: 2469-6501	<i>Journal of Management and Innovation Vol. 8, No. 2, June 2017: 15-34</i>
2	Penulis	Adi Indrayanto	I Ketut Sudiardhita	Nia Kusuma Wardhani	Waluya Winarja	PRATIWI DWI SUHARTANTI
3	Judul Jurnal	INFLUENCE OF WORK MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT ON COMPETITIVE ADVANTAGE: STUDY OF INDONESIA AND CHINA TOURISM WORKERS	THE EFFECT OF RECRUITMENT, SELECTION AND MOTIVATION TO PERFORMANCE OF EMPLOYEES AT DATA COMM DIANGRAHA COMPANY	INFLUENCE OF COMPETENCE, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, SOCIAL CAPITAL AND PERFORMANCE ON EMPLOYEE CAREERS	The effect of Organizational Commitment and Job Pressure to Job Performance through the Job Satisfaction in Employees Directorate transformation Technology Communication and Information Indonesia	PERFORMANCE OF WOMEN LEADERS IN THE EDUCATION SECTOR IN ACEH
4	Rumusan Masalah	1. How does INFLUENCE WORK MOTIVATION TOWARD CREATIVITY IN CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE ?	1. Is there an influence between recruitment on employee performance? 2. Is there an effect of	How is the influence of Competence, Transformational Leadership, Social Capital	1. What is the effect of Organizational Commitment on job performance through job	Is the communication style, work motivation, individual competence, leadership and performance of female school

		2. How EFFECT WORK ENVIRONMENT TOWARD CREATIVITY IN CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE?	selection on employee performance? 3. Is there a motivational effect on employee performance?	and Performance on the Career of MercuBuana University Employees?	satisfaction on the Transformation of the Indonesian Directorate of Communication and Information Technology? 2. What is the effect of Job Pressure on Job Performance through Job Satisfaction in the Transformation of the Indonesian Directorate of Communication and Information Technology Employees? 3. What is the effect of Organizational Commitment on job satisfaction in the Transformation of the Indonesian Directorate of Communication and Information Technology? 4. What is the effect of Job Pressure on Job Satisfaction on the Transformation of the Indonesian Directorate of Communication and Information Technology? 5. What is the effect of Organizational Commitment and Job Pressure on Job Satisfaction in the Transformation of the Indonesian Directorate of Communication and Information Technology?	principals in Aceh good? Does the communication style influence the leadership of female principals in Aceh? Does work motivation affect the leadership of female school principals in Aceh? Does competence affect the leadership of female school principals in Aceh? Does communication style affect the performance of female principals in Aceh? Does work motivation affect the performance of female principals in Aceh? Does competence affect the performance of female principals in Aceh? Does leadership affect the performance of female school principals in Aceh? Does communication style influence performance through the leadership of female principals in Aceh? Does work motivation influence performance through the leadership of female school principals in

					Employees?	Aceh? Does individual competence affect performance through leadership of female school principals in Aceh?
5	JenisPenelitian	Correlation	Case Study	Asosiatif	Explanatory analysis approach	descriptive analysis
6	Variabel	1. Motivation (X1) 2. work environment (X2) 3. COMPETITIVE ADVANTAGE (Y)	1. RECRUITMENT (X1) 2. SELECTION (X2) 3. MOTIVATION (X3) 4. PERFORMANCE OF EMPLOYEES (Y)	1. Competence (X1) 2. Transformational Leadership (X2) 3. Social Capital and performance (X3) 4. EMPLOYEE Career (Y)	1. of Organizational Commitment (X1) 2. Job Pressure (X2) 3. the Job Satisfaction (X3) 4. Job Performance (Y)	1. Communication Style (X1) 2. Work motivation (X2) 3. Individual Competency (X3) 4. Leadership (Y) 5. The performance (Z)
7	Populasi dan Sampel	a. The populations of this study are all of the employees at Indonesian and Chinese tourism workers. Indonesia sampling came from Central Java tourism workers; Chinese sampling came from Baoding tourism workers. Sample sizes consist of 368 respondents consisting of 181 from Indonesian and 187 from Chinese. b. The sample determined by purposive.	a. the population is employees of PT Datacomm Simple random sampling , Determination of the number of samples using the formula from Slovin to calculate samples from the population.	a. Populations This research was conducted at MercuBuana University in West Jakarta area, b. Simple Random Sampling method	The sample used by the author in this study was employees of the company, the total number of employees 83 people. The number of employees fully involved in this study. So that this sampling method saturated samples.	1. The total number of teachers in the 10 high schools that were the locations of this study were 490 teachers. Because the whole population is known in number then the determination of the number of samples can use the Slovin formula with an error percentage of 5% 2. the number of samples in this study were 220 teachers. The entire sample required is distributed proportionally to 10 A accredited high schools that have female

						principals.
8	Data Yang digunakan	Primary and secondary data	Primary data	Primary data	Primary and secondary data	Primary and secondary data
9	Metode Pengumpulan data	Kuisisioner	Kuisisioner	Kuisisioner	Kuisisioner	Kuisisioner
10	Analisis data	Quantitative method	Quantitative method	Quantitative research	Quantitative and qualitative research	Quantitative and qualitative research
11	Teknik Analisis	This research employed based Structural Equation Model (SEM), the researcher uses partial least square (PLS) approach that is one of approach to the method of structural equation method. Analysis on PLS done in three stages is outer analysis models, inner analysis models, and testing hypothesis	validity test, reliability test, multiple linear regression, F test, t test.	Path Analysis method	Validity test, Test Reliability, Analysis of data using path analysis.	analyzed using SEM
12	Hasil Penelitian	1. Work motivation has positive significant influence toward creativity. 2. Work environment has a significant influence on creativity. Creativity has positive significant influence toward innovative. The implication from the conclusion below, suggest that tourism workers should increase work motivation	a. the results of the linear regression research have a direct effect between recruitment on employee performance at PT Datacomm Diangraha Jakarta. The effect of the recruitment variable coefficient is 0.175, which means that if other independent variables have a fixed value and the value	Associated with the performance of employees, the results showed 1. that there is an influence of competence on performance, 2. there is the influence of transformational leadership on performance, there is the influence of social capital	The results of this study variables organizational commitment and job stress affect the performance of employees simultaneously variables affect organizational commitment to Job Performance partially. Variable Job Pressure affects the performance of employees partially. Satisfaction	1. Communication style, work motivation, individual competence, leadership and performance of female school principals in Aceh are good. 2. Communication style significantly influences the leadership of female school principals in Aceh. The value of the positive influence means that if the communication style

		because it could give positive feedback to an organization. Increasing work motivation also can increase creativity on an individual in facing dynamic environment to create competitive advantage and win over competitors.	of performance has increased by 1 unit, then the value of recruitment will increase by 0.175 units and vice versa. b. there is a direct influence between selection on employee performance at PT DatacommDiangraha Jakarta. The effect of the selection variable is 0.347, which means that if other independent variables have a fixed value and the value of performance has increased by 1 unit, then the value of the selection will increase by 0.347 units and vice versa. c. the same thing also has a direct effect between motivation on employee performance at PT DatacommDiangraha Jakarta. The influence of the coefficient of motivation variable is 0.295, which means that if other independent variables have a fixed value and the value of performance has increased by 1 unit, then the value of motivation will increase by 0.295 units and vice versa.	on performance. 3. In the case of employee career, the result of research indicate that there is influence of competence to career of employee, 4. there is influence of employee career performance, there is influence of social capital to career of employee. 5. The result of path analysis gives a structural equation $Y = 0,258X_1 + 0,213X_2 + 0,229X_3 + 0,416X_4 + 0,36$. 6. Thus it can be explained that the most direct influence on Employee Career is a Performance variable of 41.6%, while the Competence variable of 25.8% and social capital variable of 22.9%	variables affect the performance of employees in the organization's commitment to partial Job Performance. Influence is 0.558. The influence of the organization's commitment to Job Performance through Satisfaction is $0.390 \times 0,485 = 0.189$. In this case, the direct effect is greater than the indirect effect that variables satisfaction as an intervening variable. The direct effect of work stress on Job Performance is 0.365. While the Job Pressure effect on Job Performance through Job satisfaction is $0.252 \times 0,485 = 0.122$. In this case, the direct effect is greater than the indirect effect that variables satisfaction as an intervening variable	increases, the leadership also increases. 3. Work motivation significantly influences the leadership of female school principals in Aceh. The value of positive influence means that if work motivation increases, leadership also increases. 4. Individual competence significantly influences the leadership of female school principals in Aceh. The value of positive influence means that if individual competence increases, leadership also increases. 5. Communication style significantly influences the performance of female principals in Aceh. The positive effect value means that if the communication style increases, the performance will also increase. 6. Work motivation significantly influences the performance of female principals in Aceh. The value of the positive effect means that if work motivation increases, performance also increases. 7. Individual competence

						significantly influences the performance of female principals in Aceh. The value of the positive influence means that if individual competence increases, the performance also increases. 8. Leadership has a significant effect on the performance of female principals in Aceh. The value of positive influence means that if leadership increases, performance also increases. 9. Communication style influences the performance of female principals in Aceh through leadership. So the leadership variable mediates the influence of communication style on performance. 10. Work motivation influences the performance of female principals in Aceh through leadership. So the leadership variable mediates the effect of work motivation on performance. 11. Individual competencies affect the performance of school principals women in Aceh through leadership. So it's variable leadership mediates the effect of individual

[illegible]

Nama : Lintang Anisah Putri
 Magister Manajemen
 NIM. 182510093

NO	KETERANGAN	NAMA	NAMA	NAMA	NAMA	NAMA
		Prastika Meilany Jom FISIP Vol. 2 No. 2 Oktober 2015	Evawati Khumaedi Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Volume 2, Nomor 1, Maret 2016	RESZY PRISWA ORIENTA Simki-Economic Vol. 01 No. 02 Tahun 2017 ISSN : BBBB-BBBB	Kristya Damayanti <i>Jurnal Komplek</i> Vol. 6 No. 1 Juni 2014	ANGGA TYO PRATAMA SUBEKTI Simki-Economic Vol. 02 No. 01 Tahun 2018 ISSN : 2599-0748
1	Judul Jurnal	PENGARUH DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Kasus Bagian Operasional PT. Indah Logistik Cargo Cabang Pekanbaru)	PENGARUH DISIPLIN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS SENTRA OPERASI TERMINAL PT. ANGKASA PURA II	PENGARUH MOTIVASI, KOMPENSASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADATENUN IKAT KODOK NGOREK KOTA KEDIRI	PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PUSKESMAS DI KECAMATAN PONGGOK KABUPATEN BLITAR	PENGARUH KONFLIK, STRES KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR KELURAHAN BUJEL KOTA KEDIRI TAHUN 2017
2	Rumusan Masalah	Bagaimana Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Operasional Pada PT. Indah Logistik Cargo Cabang Pekanbaru ?	Bagaimanakah pengaruh disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pelayanan kebandarudaraan pada dinas sentra operasi terminal PT. Angkasa Pura II	1. Apakah motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan tenun ikat Kodok Ngorek Kota Kediri? 2. Apakah kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan tenun ikat Kodok Ngorek Kota Kediri? 3. Apakah disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan tenun ikat Kodok Ngorek Kota Kediri? 4. Apakah motivasi, kompensasi, dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan di tenun ikat Kodok Ngorek Kota Kediri?	1. Bagaimana deskripsi Motivasi, Disiplin Kerja, Stres Kerja dan Kinerja Pegawai Puskesmas Kecamatan Ponggok ? 2. Bagaimana pengaruh variabel Motivasi, Disiplin Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Kecamatan Ponggok ? 3. Di antara variabel Motivasi, Disiplin Kerja dan Stres Kerja variabel manakah yang dominan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Kecamatan Ponggok ?	1. adakah pengaruh konflik terhadap kinerja pegawai? 2. adakah pengaruh stres terhadap kinerja pegawai? 3. adakah pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai secara simultan ? 4. adakah pengaruh konflik, stres, dan disiplin terhadap kinerja pegawai?
3	Jenis Penelitian	Deskriptif	penelitian kausal	asosiatif kausal	komperatif	penelitian kausalitas
4	Variabel	1. Disiplin Kerja (X) 2. Kinerja (Y)	1. Disiplin (X1) 2. Motivasi (X2) 3. Kinerja (Y)	1. Motivasi (X1) 2. Kompensasi (X2) 3. Disiplin (X3)	1. Motivasi (X1) 2. Disiplin (X2) 3. Stres kerja (X3)	1. Konflik (X1) 2. Stres kerja (X2) 3. Disiplin kerja (X3)

				4. Kinerja (Y)	4. Kinerja (Y)	4. Kinerja (Y)
5	Populasi dan Sampel	a. populasi penelitian ini adalah jumlah keseluruhan dari pegawai bagian operasional PT. Indah Logistik Cargo cabang Pekanbaru yang berjumlah 67 orang. b. Sampel dilakukan secara sensus .	a. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di sentra operasional terminal pada PT. Angkasa Pura II yang berjumlah 38 orang b. Sampel yang digunakan ialah dengan sampling jenuh, jadi seluruh populasi dijadikan saampel dalam penelitian ini.	a. populasinya adalah karyawan tenun ikat Kodok Ngorek. b. Sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 40 orang, tehnik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan sampling jenuh	a. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada pada Puskesmas Ponggok yang berjumlah 50 orang. b. Sampel dilakukan secara sensus sensus dengan jumlah pegawai 50 orang di jadikan responden semua.	a. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Kelurahan Bujel. b. Sampel yang digunakan sebanyak 40, yaitu pegawai Kantor Kelurahan Bujel Kota Kediri idengan teknik pengambilan sampel simple rando msampling.
6	Data Yang digunakan	a. Data Primer b. Data Skunder	a. Data Primer	a. Data Primer	a. Data Primer	a. Data Primer b. Data Skunder
7	Metode Pengumpulan data	a. Kuisisioner b. Wawancara	a. Kuisisioner	a. Kuisisioner	a. Kuisisioner	a. Kuisisioner
8	Analisis data	a. Analisis deskriptif b. Analisis Kuantitatif	a. Analisis kuantitatif dan kualitatif	a. Kuantitatif	a. Kuantitatif	a. Kuantitatif
9	Teknik Analisis	Analisis regresi linear sederhana, Uji Instrumen (Validitas, Reliabilitas), Uji korelasi ganda dan determinasi dan uji t	analisis regresi berganda, Uji Asumsi (Uji Autokorelasi & Uji Multikolinearitas), Uji F, Uji koefisien determinasi (R Square)	uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda , uji-t, uji-f, dan koefisien determinasi	si , Uji t , dan koefisien determinasi	Uji regresi linear berganda, Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, Uji Heteroskedastisitas, Uji Autokorelasi, Koefisien Determinasi, uji F dan Uji t
10	Hasil Penelitian	1. Disiplin yang diterapkan PT. Indah Logistik Cargo cabang Pekanbaru tergolong dalam kategori setuju. Hal ini berarti penerapan disiplin kerja yang diterapkan oleh PT. Indah Logistik Cargo cabang Pekanbaru membuat karyawan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan. Hal ini berkaitan erat dengan pengaruh kinerja karyawan, apabila disiplin kerja dapat dijalani maka semangat kerja mereka akan lebih baik.	1.Hasil uji hipotesis pada tingkat signifikansi 0,000 maka Ho ditolak dan Ha diterima secara simultan. Dengan demikian Ho ditolak dan Ha diterima dan variabel X1 dan X2 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y. 2.Persamaan regresi yang terbentuk $Y = 21,015 + 0,396 X1 + 0,278 X2$ tanda positif berarti apabila Disiplin (X1) dan Motivasi (X2) ditingkatkan maka dapat	1. Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi secara parsial terhadap kinerja karyawanTenun Ikat Kodok Ngorek Kota Kediri . 2. Ada pengaruh yang signifikan antara kompensasi secara parsial terhadap kinerja karyawanTenun Ikat Kodok Ngorek Kota Kediri. 3. Ada pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja secara parsial	1. Deskripsi variabel motivasi menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan respon yang baik dengan nilai yang tinggi. Hal ini berarti bahwa dengan motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai. Variabel disiplin kerja menunjukkan bahwa responden memberikan kontribusi positif dengan nilai yang baik. Hal ini berarti bahwa dengan disiplin kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai. variabel Stres kerja menunjukkan bahwa sebagian besar responden	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, 1. ada pengaruh signifikan konflik terhadap kinerja pegawai 2. ada pengaruh signifikan stres terhadap kinerja pegawai 3. ada pengaruh signifikan disiplin terhadap kinerja pegawaidan secara simultan 4. ada pengaruh signifikan konflik, stres, dan disiplin terhadap kinerja pegawai

		2. Kinerja karyawan bagian operasional PT. Indah Logistik Cargo cabang Pekanbaru masuk dalam kategori sedang. Artinya kemampuan dan motivasi yang dimiliki karyawan masih perlu diperbaiki atau ditingkatkan. Karena kemampuan dan motivasi yang dimiliki karyawan erat hubungannya terhadap pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. 3. Dan untuk hasil pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Dimana t hitung lebih besar dari t tabel, maka hipotesa yang menyatakan terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dapat diterima.	menambah Kinerja Pegawai Pelayanan Kebandarudaraan (Y). 3. Nilai R square atau koefisien determinasi yang menunjukkan besarnya sumbangan dari pengaruh X1 dan X2 terhadap Y sebesar 39,3%, sedangkan sisanya 60,7% berasal dari faktor lain diluar penelitian ini.	terhadap kinerja karyawan Tenun Ikat Kodok Ngorek Kota Kediri. 4. Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi, kompensasi, dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan Tenun Ikat Kodok Ngorek Kota Kediri	memberikan penilaian kurang baik dengan nilai negatif. Hal ini berarti bahwa dengan rendahnya stres kerja maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. 2. Masing-masing variabel memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel motivasi mempunyai nilai positif dengan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel disiplin mempunyai nilai positif dengan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel stres kerja mempunyai nilai negatif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Diantara variabel motivasi kerja, disiplin kerja dan stres kerja variabel motivasi kerja yang mempunyai nilai dominan dengan nilai signifikan paling tinggi yang berpengaruh pada kinerja pegawai. Dapat disimpulkan bahwa dengan pemberian motivasi tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai, dalam hal ini peningkatan motivasi diberikan berupa pemberian gaji tepat waktu.	

JURNAL INTERNASIONAL

NO	KETERANGAN	NAMA	NAMA	NAMA	NAMA	NAMA
		Adi Indrayanto <i>Journal of Applied Management (JAM) Volume 16 Number 1, March 2018 Indexed in Google Scholar</i>	I Ketut Sudiardhita <i>Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) Vol 8, No. 1, 2017 e-ISSN: 2301-8313 http://doi.org/10.21009/JRMSI</i>	Nia Kusuma Wardhani <i>International Journal of Human Capital Management E-ISSN 2580-9164 Vol. 1, No.2, December 2017, p 81-94</i>	Waluya Winarja <i>International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS) VOL: 4, ISSUE: 2 February 2018 http://ijbassnet.com/E-ISSN: 2469-6501</i>	PRATIWI DWI SUHARTANTI <i>Journal of Management and Innovation Vol. 8, No. 2, June 2017: 15-34</i>
1	Judul Jurnal	INFLUENCE OF WORK MOTIVATION AND WORK	THE EFFECT OF RECRUITMENT, SELECTION AND MOTIVATION	INFLUENCE OF COMPETENCE, TRANSFORMATIONAL	The effect of Organizational Commitment and Job Pressure to	PERFORMANCE OF WOMEN LEADERS IN THE EDUCATION

		ENVIRONMENT ON COMPETITIVE ADVANTAGE: STUDY OF INDONESIA AND CHINA TOURISM WORKERS	TO PERFORMANCE OF EMPLOYEES AT DATA COMM DIANGRAHA COMPANY	LEADERSHIP, SOCIAL CAPITAL AND PERFORMANCE ON EMPLOYEE CAREERS	Job Performance through the Job Satisfaction in Employees Directorate transformation Technology Communication and InformationIndonesia	SECTOR IN ACEH
2	Rumusan Masalah	1. How does INFLUENCE WORK MOTIVATION TOWARD CREATIVITY IN CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE ? 2. How EFFECT WORK ENVIRONMENT TOWARD CREATIVITY IN CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE?	1. Is there an influence between recruitment on employee performance? 2. Is there an effect of selection on employee performance? 3. Is there a motivational effect on employee performance?	How is the influence of Competence, Transformational Leadership, Social Capital and Performance on the Career of Mercu Buana University Employees?	1. What is the effect of Organizational Commitment on job performance through job satisfaction on the Transformation of the Indonesian Directorate of Communication and Information Technology? 2. What is the effect of Job Pressure on Job Performance through Job Satisfaction in the Transformation of the Indonesian Directorate of Communication and Information Technology Employees? 3. What is the effect of Organizational Commitment on job satisfaction in the Transformation of the Indonesian Directorate of Communication and Information Technology? 4. What is the effect of Job Pressure on Job Satisfaction on the Transformation of the Indonesian Directorate of Communication and Information Technology? 5. What is the effect of Organizational Commitment and Job Pressure on Job Satisfaction in the Transformation of the Indonesian Directorate of	Is the communication style, work motivation, individual competence, leadership and performance of female school principals in Aceh good? Does the communication style influence the leadership of female principals in Aceh? Does work motivation affect the leadership of female school principals in Aceh? Does competence affect the leadership of female school principals in Aceh Does communication style affect the performance of female principals in Aceh? Does work motivation affect the performance of female principals in Aceh? Does competence affect the performance of female principals in Aceh? Does leadership affect the performance of female school principals in Aceh? Does communication style influence performance through the leadership of female principals in Aceh? Does work motivation influence performance through the leadership of female school principals in Aceh? Does individual competence affect performance through leadership of female school principals in Aceh?

					Communication and Information Technology Employees?	
3	Jenis Penelitian	Correlation	Case Study	asosiatif	explanatory analysis approach	descriptive analysis
4	Variabel	1. Motivation (X1) 2. work environment (X2) 3. COMPETITIVE ADVANTAGE (Y)	1. RECRUITMENT (X1) 2. SELECTION (X2) 3. MOTIVATION (X3) 4. PERFORMANCE OF EMPLOYEES (Y)	1. Competence (X1) 2. Transformational Leadership (X2) 3. Social Capital and performance (X3) 4. EMPLOYEE Career (Y)	1. of Organizational Commitment (X1) 2. Job Pressure (X2) 3. the Job Satisfaction (X3) 4. Job Performance (Y)	1. Communication Style (X1) 2. Work motivation (X2) 3. Individual Competency (X3) 4. Leadership (Y) 5. The performance (Z)
5	Populasi dan Sampel	a. The populations of this study are all of the employees at Indonesian and Chinese tourism workers. Indonesia sampling came from Central Java tourism workers; Chinese sampling came from Baoding tourism workers. Sample sizes consist of 368 respondents consisting of 181 from Indonesian and 187 from Chinese. b. The sample determined by purposive.	a. the population is employees of PT Datacomm Simple random sampling , Determination of the number of samples using the formula from Slovin to calculate samples from the population.	a. Populations This research was conducted at Mercu Buana University in West Jakarta area, b. Simple Random Sampling method	The sample used by the author in this study was employees of the company, the total number of employees 83 people. The number of employees fully involved in this study. So that this sampling method saturated samples.	1. The total number of teachers in the 10 high schools that were the locations of this study were 490 teachers. Because the whole population is known in number then the determination of the number of samples can use the Slovin formula with an error percentage of 5% 2. the number of samples in this study were 220 teachers. The entire sample required is distributed proportionally to 10 A accredited high schools that have female principals.
6	Data Yang digunakan	ary and secondary data	ary data	ary data	Primary and secondary data	ary and secondary data
7	Metode Pengumpulan data	oner	oner	oner	oner	oner
8	Analisis data	Quantitative method	ntitative method	quantitative research	quantitative and qualitative research	quantitative and qualitative research
9	Teknik Analisis	rch employed based Equation Model (SEM), the researcher al least square (PLS) approach that is one	validity test, reliability test, multiple linear regression, F test, t test.	Path Analysis method	Validity test, Test Reliability, Analysis of data using path analysis.	analyzed using SEM

		ch to the method of structural equation Analysis on PLS done in three stages is lysis models, inner analysis models, and pothesis				
10	Hasil Penelitian	1. Work motivation has positive significant influence toward creativity. 2. Work environment has a significant influence on creativity. Creativity has positive significant influence toward innovative. The implication from the conclusion below, suggest that tourism workers should increase work motivation because it could give positive feedback to an organization. Increasing work motivation also can increase creativity on an individual in facing dynamic environment to create competitive advantage and win over competitors.	a. the results of the linear regression research have a direct effect between recruitment on employee performance at PT Datacomm Diangraha Jakarta. The effect of the recruitment variable coefficient is 0.175, which means that if other independent variables have a fixed value and the value of performance has increased by 1 unit, then the value of recruitment will increase by 0.175 units and vice versa. b. there is a direct influence between selection on employee performance at PT Datacomm Diangraha Jakarta. The effect of the selection variable is 0.347, which means that if other independent variables have a fixed value and the value of performance has increased by 1 unit, then the value of the selection will increase by 0.347 units and vice versa. c. the same thing also has a direct effect between	Associated with the performance of employees, the results showed 1. that there is an influence of competence on performance, 2. there is the influence of transformational leadership on performance, there is the influence of social capital on performance. 3. In the case of employee career, the result of research indicate that there is influence of competence to career of employee, 4. there is influence of employee career performance, there is influence of social capital to career of employee. 5. The result of path analysis gives a structural equation $Y_1 = 0,258X_1 + 0,213X_2 + 0,229X_3 + 0,416X_4 + 0,36$. 6. Thus it can be explained that the most direct influence on Employee Career is a Performance variable of 41.6%, while the Competence variable of 25.8% and social capital variable of 22.9%	The results of this study variables organizational commitment and job stress affect the performance of employees simultaneously variables affect organizational commitment to Job Performance partially. Variable Job Pressure affects the performance of employees partially. Satisfaction variables affect the performance of employees in the organization's commitment to partial Job Performance. Influence is 0.558. The influence of the organization's commitment to Job Performance through Job Satisfaction is $0.390 \times 0,485 = 0.189$. In this case, the direct effect is greater than the indirect effect that variables satisfaction as an intervening variable. The direct effect of work stress on Job Performance is 0.365. While the Job Pressure effect on Job Performance through Job satisfaction is $0.252 \times 0,485 = 0.122$. In this case, the direct effect is greater than the indirect effect that variables satisfaction as an intervening variable	unication style, work motivation, individual competence, leadership and performance of female school principals in Aceh are good. munication style significantly influences the leadership of female school principals in Aceh. The value of the positive influence means that if the communication style increases, the leadership also increases. motivation significantly influences the leadership of female school principals in Aceh. The value of positive influence means that if work motivation increases, leadership also increases. idual competence significantly influences the leadership of female school principals in Aceh. The value of positive influence means that if individual competence increases, leadership also increases. munication style significantly influences the performance of female principals in Aceh. The positive effect value means that if the communication style increases, the performance will also increase. motivation significantly influences

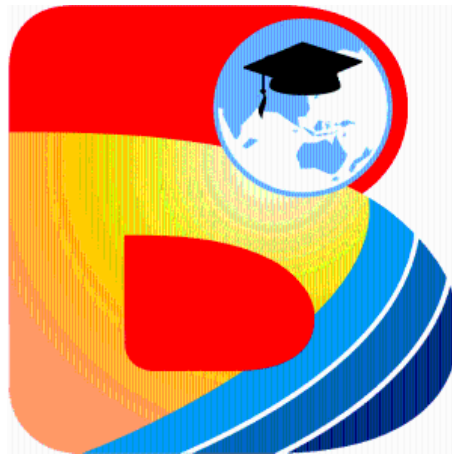
			motivation on employee performance at PT Datacomm Diangraha Jakarta. The influence of the coefficient of motivation variable is 0.295, which means that if other independent variables have a fixed value and the value of performance has increased by 1 unit, then the value of motivation will increase by 0.295 units and vice versa.			the performance of female principals in Aceh. The value of the positive effect means that if work motivation increases, performance also increases. individual competence significantly influences the performance of female principals in Aceh. The value of the positive influence means that if individual competence increases, the performance also increases. ship has a significant effect on the performance of female principals in Aceh. The value of positive influence means that if leadership increases, performance also increases. communication style influences the performance of female principals in Aceh through leadership. So the leadership variable mediates the influence of communication style on performance. work motivation influences the performance of female principals in Aceh through leadership. So the leadership variable mediates the effect of work motivation on performance. individual competencies affect the performance of school principals in Aceh through leadership. So it's variable mediates the effect of individual competence on performance.

TUGAS 2 UTS

Mata Kuliah : Metodologi Riset

Tema : Matrik Analisi 10 Jurnal Nasional dan Internasional

Dosen : Dr. Muji Gunarto, S.Si, M.Si.



Disusun Oleh :

Michael Jackson (182510075)

Program Studi Manajemen S2

Universitas Bina Darma

Palembang

2019

MATRIK ANALISIS JURNAL

No	Penulis	Judul	Variabel	Metode	Hasil
NASIONAL					
1.	Iwan Sekoco, Dea Prameswari	<i>HUMAN CAPITAL APPROACH TO INCREASING PRODUCTIVITY OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT</i>	PENDEKATAN <i>HUMAN CAPITAL</i> UNTUK PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA YANG LEBIH PRODUKTIF	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif.	Hasil penelitian mengindikasikan bahwa penerapan komponen human kapital belum optimal terutama pada aspek individual capability dan individual motivation.
2.	Nurullaily Kartika	<i>EXPATRIATE ADJUSTMENT DAN JOB PERFORMANCE DI PERUSAHAAN MULTINASIONAL</i>	Studi ini berfokus pada pengalaman internasional dan perilaku mentoring pada penyesuaian ekspatriat.	Pertama, studi ini mengeksplorasi pengalaman internasional dan perilaku mentoring tentang tingkat keberhasilan penyesuaian ekspatriat. Kedua, studi ini mengeksplorasi keberhasilan penyesuaian ekspatriat pada kinerja pekerjaan.	Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa pengalaman internasional dan perilaku mentoring memiliki pengaruh positif pada penyesuaian ekspatriat, dan penyesuaian ekspatriat memiliki pengaruh positif pada kinerja ekspatriat.
3.	Hidayatus Sholihah	<i>IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI MAN</i>	perencanaan sumber daya manusia, proses rekrutmen, seleksi dan penempatan, training dan pengembangan, penilaian kinerja,	Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Subjek dalam penelitian ini ialah kepala sekolah, para guru	Hasil penelitian menunjukkan bahwa MAN Yogyakarta III (1) menyusun perencanaan SDM

		YOGYAKARTA III	kompensasi, program kesehatan, hubungan guru dan pegawai serta keefektifan manajemen sumber daya manusia di MAN Yogyakarta III.	dan pegawai MAN Yogyakarta III. Data dikumpulkan melalui observasi partisipan, wawancara bebas terpimpin dan dokumentasi.	yang mengacu pada visi madrasah tetapi hal ini tidak efektif
4.	Roosje Kalangi	PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KINERJA APARAT SIPIL NEGARA DI KABUPATEN KEPULAUAN SANGIHE PROVINSI SULAWESI UTARA	Faktor-faktor tersebut meliputi perekrutan, pelatihan, pengembangan karir, manfaat, promosi, mutasi, pelatihan khusus struktural, dan teknis.	Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan dua pendekatan: analisis deskriptif dan regresi berganda. Data primer dan sekunder dikumpulkan dan diuji.	Penelitian ini menyimpulkan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, pemerintah harus bertindak lebih cepat untuk lebih meningkatkan kualitas profesionalisme dalam rangka penciptaan keunggulan kompetitif dan memegang teguh etika birokrasi dalam memberikan pelayanan prima sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat.
5.	Dhany Iskandar	STRATEGI PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN MELALUI PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KEPUASAN KERJA DAN	mengetahui pentingnya strategi pengelolaan sumber daya manusia dan kepuasan kerja yang berdampak pada produktivitas karyawan.	Dalam penelitian ini, kami mengamati penerapan Sumber Daya Manusia pada manajemen PT Swadharma Sarana Informatika (SSI), PT. Sarana Reswara Abadi (SRA) dan PT.	Dapat diidentifikasi strategi apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai visi dan misinya. Dapat disimpulkan bahwa kualitas sumber daya manusia perlu ditingkatkan

		DAMPAKNYA TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN		Reswara Prima Express (Respex), Berdasarkan target pelayanan dan operasinya. Dalam penelitian ini, kami menyiapkan kuesioner untuk responden yang akan diwawancarai dan hasilnya digunakan untuk analisis pencapaian kinerja perusahaan yaitu probabilitas produktivitas perusahaan.	sesuai target kinerja perusahaan dari segi kinerja saat ini.
INTERNASIONAL					
6.	Saharuddin, Budiman	PENGARUH KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA TIM PENGELOLAH KEGIATAN PROGRAM NASIONAL PEMBERDAYAAN MASYARAKAT MANDIRI PEDESAAN (TPK PNPM-MP) PNPM-MP DI KECAMATAN MASAMBA KABUPATEN	Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Tpk PNPM-Mpdi Kecamatan Masamba Kabupaten Luwu Utara.	Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian explanatory dan menggunakan metode survey.	Hasil penelitian dengan menggunakan analisis regresi Sederhana menunjukkan bahwa secara simultan (Uji F) variabel Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan Tpk PNPM-MP, sehingga hipotesis dalam penelitian ini yang menduga bahwa berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan TPK Pada Kantor

		LUWU UTARA			PNPM-MP di Kecamatan Masamba Kabupaten Luwu Utara terbukti kebenarannya.
7.	Siti W.P.Noer, Irvan Trang, Yantje Uhing	PENGARUH PERENCANAAN SDM, REKRUTMEN DAN PENEMPATAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT.PLN (PERSERO) WILAYAH SULUTTENGGO	Tiga variabel yaitu Perencanaan SDM, Rekrutmen Dan Penempatan.	Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan menggunakan program SPSS.	Hasil penelitian menunjukkan yaitu secara simultan dan parsial Perencanaan SDM, Rekrutmen Dan Penempatan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.
8.	Yayah Rahyasih	<i>THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE INDONESIA UNIVERSITY OF EDUCATION</i>	sumber daya manusia merupakan aset yang sangat berharga terlebih dalam dunia pendidikan.	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif analitis. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, studi literatur dan dokumentasi.	Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa pengembangan SDM UPI pada periode 2000-2005 dan periode 2006-2010 melalui pendidikan dan pelatihan, peningkatan kualifikasi pendidikan, yang mendorong sumber daya manusia dapat bekerja secara profesional.
9.	Abraham Samuel Kaengke,	PENGARUH PENGEMBANGAN	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui	Teknik pengambilan sampel dilakukan	Hasil penelitian menunjukkan pengembangan

	Bernhard Tewal, Yantje Uhing	KARIR, PELATIHAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT AIR MANADO	pengaruh pengembangan karir, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Air Manado.	dengan menggunakan teknik Accidental Sampling.	karir, pelatihan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Air Manado.
10.	Ludfia Dipang	PENGEMBA NGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENINGKAT AN KINERJA KARYAWAN PADA PT. HASJRAT ABADI MANADO	Sumber daya manusia yaitu tenaga kerja atau karyawan, memegang peranan yang sangat penting bagi peningkatan kinerja atau kemajuan suatu perusahaan.	Metode analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah regresi linier sederhana.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

April 16, 2019

Effect of a Workplace Wellness Program on Employee Health and Economic OutcomesA Randomized Clinical Trial

Zirui Song, MD, PhD¹; Katherine Baicker, PhD^{2,3}

Author Affiliations [Article Information](#)

JAMA. 2019;321(15):1491-1501. doi:10.1001/jama.2019.3307

[editorial comment icon](#)

[Editorial](#)

[Comment](#)

[related articles icon](#)

[Related](#)

[Articles](#)

Key Points

Question What is the effect of a multicomponent workplace wellness program on health and economic outcomes?

Findings In this cluster randomized trial involving 32 974 employees at a large US warehouse retail company, worksites with the wellness program had an 8.3-percentage point higher rate of employees who reported engaging in regular exercise and a 13.6-percentage point higher rate of employees who reported actively managing their weight, but there were no significant differences in other self-reported health and behaviors; clinical markers of health; health care spending or utilization; or absenteeism, tenure, or job performance after 18 months.

Meaning Employees exposed to a workplace wellness program reported significantly greater rates of some positive health behaviors compared with those who were not exposed, but there were no significant effects on clinical measures of health, health care spending and utilization, or employment outcomes after 18 months.

Abstract

Importance Employers have increasingly invested in workplace wellness programs to improve employee health and decrease health care costs. However, there is little experimental evidence on the effects of these programs.

Objective To evaluate a multicomponent workplace wellness program resembling programs offered by US employers.

Design, Setting, and Participants This clustered randomized trial was implemented at 160 worksites from January 2015 through June 2016. Administrative claims and employment data were gathered continuously through June 30, 2016; data from surveys and biometrics were collected from July 1, 2016, through August 31, 2016.

Interventions There were 20 randomly selected treatment worksites (4037 employees) and 140 randomly selected control worksites (28 937 employees, including 20 primary control worksites [4106 employees]). Control worksites received no wellness programming. The program comprised 8 modules focused on nutrition, physical activity, stress reduction, and related topics implemented by registered dietitians at the treatment worksites.

Main Outcomes and Measures Four outcome domains were assessed. Self-reported health and behaviors via surveys (29 outcomes) and clinical measures of health via screenings (10 outcomes) were compared among 20 intervention and 20 primary control sites; health care spending and utilization (38 outcomes) and employment outcomes (3 outcomes) from administrative data were compared among 20 intervention and 140 control sites.

Results Among 32 974 employees (mean [SD] age, 38.6 [15.2] years; 15 272 [45.9%] women), the mean participation rate in surveys and screenings at intervention sites was 36.2% to 44.6% (n = 4037 employees) and at primary control sites was 34.4% to 43.0% (n = 4106 employees) (mean of 1.3 program modules completed). After 18 months, the rates for 2 self-reported outcomes were higher in the intervention group than in the control group: for engaging in regular exercise (69.8% vs 61.9%; adjusted difference, 8.3 percentage points [95% CI, 3.9-12.8]; adjusted $P = .03$) and for actively managing weight (69.2% vs 54.7%; adjusted difference, 13.6 percentage points [95% CI, 7.1-20.2]; adjusted $P = .02$). The program had no significant effects on other prespecified outcomes: 27 self-reported health outcomes and behaviors (including self-reported health, sleep quality, and food choices), 10 clinical markers of health (including cholesterol, blood pressure, and body mass index), 38 medical and pharmaceutical spending and utilization measures, and 3 employment outcomes (absenteeism, job tenure, and job performance).

Conclusions and Relevance Among employees of a large US warehouse retail company, a workplace wellness program resulted in significantly greater rates of some positive self-reported health behaviors among those exposed compared with employees who were not exposed, but there were no significant differences in clinical measures of health, health care spending and utilization, and employment outcomes after 18 months. Although limited by incomplete data on some outcomes, these findings may temper expectations about the financial return on investment that wellness programs can deliver in the short term.

Trial Registration ClinicalTrials.gov Identifier: [NCT03167658](https://clinicaltrials.gov/ct2/show/study/NCT03167658)

Introduction

Workplace wellness programs have become increasingly popular as employers have aimed to lower health care costs and improve employee health and productivity. In 2018, 82% of large firms and 53% of small employers in the United States offered a wellness program, amounting to an \$8 billion industry.^{1,2} This growth has been aided by public investments such as the Affordable Care Act, which included funds to promote the development of workplace wellness programs.

Workplace wellness programs tend to focus on modifiable risk factors of disease, such as nutrition, physical activity, and smoking cessation. Despite widespread adoption, causal evidence of such programs' effects on health and economic outcomes has been limited. Meta-analyses have produced varying estimates of benefits relative to costs.³⁻⁵ Observational studies have often been limited by a lack of valid control groups, selection bias, and small samples.⁶⁻⁸ Experimental studies of comprehensive wellness programs have been scarce and have produced mixed results, with most of the more rigorous studies now dated.^{9,10} Other experimental studies have focused on certain components of wellness, such as smoking cessation and weight loss, using an intervention of limited duration.¹¹⁻¹⁴ A recent rigorous randomized study used individual-level rather than workplace-wide randomization, making it difficult to assess the effects of the tools used by many programs aiming to improve workplace culture or harness peer effects.¹⁵

Using a design that randomized the implementation of wellness programming at the worksite level, this study evaluated the effect of a multiyear workplace wellness program on health and economic outcomes over 18 months in a middle- and lower-income employee population at locations across the eastern United States.

Methods

Setting and Intervention

The research protocol was reviewed and approved by the institutional review boards at the Harvard T.H. Chan School of Public Health and Harvard Medical School. Written informed consent was obtained from all participants prior to primary data collection. All statistical analyses were prespecified in advance of making any treatment-control outcome comparisons and were publicly archived at clinicaltrials.gov and the American Economic Association Randomized Clinical Trials Registry. The protocol and analysis plan are available in [Supplement 1](#).

A comprehensive workplace wellness program was implemented at a large warehouse retail company, BJ's Wholesale Club, which employs approximately 26 000 workers across 201 worksites along the eastern United States (eFigure 1 in [Supplement 2](#)). The wellness program comprised 8 modules implemented over 18 months, from January 2015 through June 2016 (eTable 1 in [Supplement 2](#)). Each module lasted 4 to 8 weeks and focused on key elements of health and wellness, including nutrition, physical activity, stress reduction, and prevention. Programming content was delivered by registered dietitians assigned to the treatment worksites, using both individual and team-based activities and challenges. Modules included modest incentives for participation, most commonly a \$25 BJ's gift card for completing a particular module. Total potential incentives across the program averaged about \$250 (details about the modules and incentives are provided in

eMethods 1 in [Supplement 2](#)). The intervention was designed and implemented by an established wellness vendor, Wellness Workdays.

Randomization

The wellness program was implemented in a randomly selected subset of worksites through simple randomization using a computer-generated random number ([Figure](#)). Worksites, rather than individuals, were randomized because wellness programs often use team-based interventions and aim to change workplace culture and environment.

Forty-one worksites were excluded because they were geographically remote or had substantially different insurance coverage, leaving 160 sites in the sample (mean of 108 employees per site). We randomly selected 20 treatment sites in which the program was available to all employees, with the remaining sites serving as controls in which there was no wellness program. Survey and clinical data were collected at the 20 treatment sites and at 20 randomly selected primary control sites. The remaining 120 sites served as secondary controls. Administrative data were collected from all 160 worksites (eFigure 2 in [Supplement 2](#)).

Individuals were assigned to treatment or control status based on their worksite at the time of randomization or initial employment, as subsequent movement between worksites could, in principle, be influenced by the wellness program. Individuals in treatment worksites were eligible, but not required, to participate in the program and could exit the program at any time.¹⁶ All individuals employed in treatment and primary control sites at the 18-month mark were free, but not required, to complete the survey and clinical screening.

Outcomes

Prespecified outcomes were collected across 4 domains, of which 2 were gathered in person and 2 derived from administrative data (eTables 2-3 in [Supplement 2](#)). Two in-person primary data domains were collected in the 20 treatment and 20 primary control sites at the end of the study period. Self-reported health and behaviors data were collected via personal health assessment surveys and included measures such as exercise, diet, smoking, and alcohol use.¹⁷ Clinical measures of health data were obtained from clinical biometric screenings by registered nurses and included blood pressure, body mass index, blood glucose levels, and cholesterol levels. No imputation was done for any unanswered survey items or unmeasured biometrics. We assessed potential selection into in-person data collection by comparing baseline characteristics of employees who participated in surveys and biometrics to those who did not.

Administrative data, gathered for all 160 treatment and control worksites, comprised employment records and health insurance claims collected continuously over the study period. Information on health care spending and utilization were gathered for the subset of workers enrolled in employer-sponsored insurance plans through Cigna, the third-party administrator for this self-insured firm. About half of stably employed workers (defined below) and a third of workers at any time were enrolled in Cigna; there were no missing data for these workers. Employment outcomes were

gathered from employment records and included absenteeism and tenure (data available for all employees), as well as available work performance evaluations for the 73% of employees during the study period who had an evaluation.

Statistical Analyses

After randomization of the worksites (with the number of treatment sites limited by the study budget), we conducted initial power calculations before implementing this randomized clinical trial or collecting outcome data. Power calculations were made using data from secondary data sources, including the National Health and Nutrition Examination Survey, the Behavioral Risk Factor Surveillance System, the Medical Expenditure Panel Survey, and commercial insurance claims, to generate benchmark means and standard deviations, using standard assumptions about intracluster correlation and power. Details on these power calculations and estimated detectable differences are provided in eMethods 2 in [Supplement 2](#).

In our primary analyses, we estimated the effect of working at a treatment worksite on outcomes, regardless of participation in the wellness program.¹⁸ For administrative outcomes, we compared all employees at treatment sites with all employees at control sites (an intention-to-treat design); for in-person primary data outcomes, we analyzed employees who were available at the 18-month mark (analogous to intention-to-treat, assessed in the available population).

We used an individual-level linear model with an indicator for employment in a treatment site as the key independent variable. This captured the effect of offering the opportunity to participate in the wellness program. As with most retailers, there was natural employee turnover during the study period. We included all individuals employed at any point during the study period. While administrative outcomes were available for all individuals, in-person primary data were gathered from participants in screenings and biometric collection at the 18-month mark. The study sample also included those who worked full time and those who worked only part time. The model weighted each individual by exposure to the program, as measured by the work schedule and share of the treatment period the individual was employed, described in eMethods 2 in [Supplement 2](#).

To improve the precision of estimates and balance between treatment and control groups, we controlled for age, sex, age-sex interactions, race, and initial employment characteristics (not plausibly affected by the program) and also included minimum variance weights constructed to make the distribution of age, sex, and race representative of the entire study population—a method that performs better than a model-based approach that fits a propensity score.¹⁹⁻²¹ Data on race/ethnicity, used to describe the population and compare demographics between study groups, was gathered from voluntary survey responses of study participants to multiple-choice options presented by the investigators.

Because multiple measures within an outcome domain may reflect the same fundamental outcome, we prespecified standardized treatment effects across categories of clinical measures of health, self-reported health behaviors, and mental health and well-being. The standardized treatment effect is a summary measure of closely related outcomes and denotes the mean change across all of the

components in the domain, measured in units of standard deviations (that is, the size of the estimated effect for an outcome relative to standard deviation of that outcome, averaged across all of the outcomes in the domain).

Because of the potential for type I error due to multiple comparisons, as prespecified, we also adjusted for multiple inference within outcome domains and reported both standard, per-comparison *P* values and adjusted, “family-wise” *P* values that accounted for multiple inference, using a conservative approach of grouping together a wide range of outcomes following the Westfall and Young method with 1000 bootstrap replications.²² Standard errors were clustered by worksite.

In addition to the effect of working in a treatment site, the effect of actually participating in the program may be of interest. Since participation was voluntary (and thus potentially related to health or health behaviors), a simple comparison of participants to non-participants risks producing biased estimates. We used a standard 2-stage least squares instrumental variables approach to estimate the local average treatment effect of program participation, with randomization into treatment as the instrument for participation. Our primary definition of participation was the completion of at least 1 program module, but we also tested robustness to other definitions (completion of at least 3 modules and number of modules completed).

We assessed the heterogeneity of program effects by age and sex among prespecified and key outcomes by testing for differences in the coefficient of interest using an interaction term between treatment status and the demographic characteristic of interest. We also conducted a number of secondary analyses. First, we estimated program effect on a prespecified cohort of stably employed workers who were employed for at least 13 consecutive weeks prior to the intervention. Second, we evaluated aggregate employment and claims outcomes at the worksite level. Third, we analyzed key outcomes using only the exposure weights. Fourth, we estimated logistic models for binary outcomes.

To assess endogenous selection into program participation, we compared the baseline characteristics of program participants to those of non-participants in treatment sites. To assess endogenous selection into participation in primary data collection, we compared baseline characteristics of workers who elected to provide clinical data or complete the health risk assessment to those of workers who did not, separately within the treatment group and the control group. This enabled us to assess any potential differential selection into primary data collection. Additionally, to examine differences in findings between our randomized trial approach and a standard observational design (and thereby any bias that confounding factors would have introduced into naive observational estimates), we generated estimates of program effects using ordinary least squares to compare program participants with nonparticipants (rather than using the variation generated by randomization).

Two-tailed tests were used, with a significance level of $P = .05$. Detailed methods are available in eMethods 3 in [Supplement 2](#).

Results

Population and Participation

The study population included 4037 individuals at the 20 treatment worksites, 4106 at the 20 primary control worksites, and 24 831 at the 120 secondary control worksites. Their demographic and employment characteristics, with balance weights, are shown in [Table 1](#).

About 20% of the population was black and 18% Hispanic. Full-time workers comprised about 60% of the study population. Mean earnings for full-time salaried workers was slightly under \$50 000 per year, and full-time hourly workers earned about half that amount. Population characteristics without balance weights are shown in eTable 4 in [Supplement 2](#).

Program participation increased from 12.2% in the first module to, on average, 30.6% in the subsequent modules (eTable 5 in [Supplement 2](#)). Overall, 35.2% of individuals ever employed in treatment sites completed at least 1 module and 21.4% completed at least 3 modules (mean of 1.3 modules). Among those who completed at least 1 module, 60.9% completed at least 3 modules, with a mean of 3.7 modules completed. Participation in the personal health assessment survey and biometric screening at the 18-month mark (June 2016) was 25.8% and 25.5%, respectively, among individuals ever employed in the 20 treatment or 20 primary control worksites during the study period. Among individuals employed in June 2016, mean participation in surveys and screenings was 42.4% and 42.8%, respectively, across these 40 worksites.

Tables show effects of working at a treatment worksite and of participating in the wellness program on main outcomes ([Table 2](#), [Table 3](#), [Table 4](#), [Table 5](#)). Full results across domains and for alternative populations are shown in eTables 6-10 in [Supplement 2](#).

Self-reported Health and Behaviors

Effects on self-reported health and behaviors are shown in [Table 2](#). The number of individuals providing these outcomes ranged between 1722 and 2022 (35.3% to 41.4% of individuals employed in June 2016). Randomization into a treatment worksite led to a higher proportion who reported engaging in regular exercise by 8.3 percentage points (95% CI, 3.9-12.8; unadjusted $P < .001$, adjusted $P = .03$) (treatment group, 69.8% vs control group, 61.9%), and who reported actively managing their weight by 13.6 percentage points (95% CI, 7.0 to 20.2; unadjusted $P < .001$, adjusted $P = .02$) (treatment group, 69.2% vs control group, 54.7%).

For some outcomes, such as smoking and alcohol use, randomization into treatment had a statistically significant effect by traditional P values, but statistical significance was not robust to multiple inference adjustment. For rates of smoking, the unadjusted treatment group mean was 17.3% and control group was 24.6% (adjusted difference, -6.9 percentage points [95% CI, -12.9 to -0.9 percentage points; unadjusted $P = .03$, adjusted $P = .52$]). For number of alcoholic drinks per week, the unadjusted treatment group mean was 4.0 and control group was 4.6 drinks (adjusted difference, -0.6 drinks [95% CI, -1.1 to 0.0 drinks;

unadjusted $P = .04$, adjusted $P = .69$]). Other outcomes in this domain were not significantly affected by randomization into treatment (all P values $> .05$) ([Table 2](#)).

In the standardized treatment effect, health behaviors were 0.07 SD better (95% CI, 0.02 to 0.10; $P = .001$) in the treatment sites. There was no detectable effect on the standardized treatment effect for mental health and well-being (0.001 SD [95% CI, -0.05 to 0.05 ; unadjusted $P = .97$]). (As a single index, standardized treatment effects do not have adjusted P values.)

Clinical Measures of Health

Results for clinical measures of health are shown in [Table 3](#). The number of individuals providing these outcomes ranged between 2082 and 2139 (42.6% to 43.8% of individuals employed in June 2016). High cholesterol levels (30.3% in the treatment group vs 29.3% in the control group), hypertension (26.5% in the treatment group vs 23.1% in the control group), and obesity 43.5% in the treatment group vs 43.0% in the control group) did not differ between groups. Randomization into a treatment worksite did not have a detectable effect on any clinical measures of health (all P values $> .05$) or their standardized treatment effect (-0.03 SD [95% CI, -0.09 to 0.03 ; unadjusted $P = .37$]).

Health Care Spending and Utilization

Results for health care spending and utilization are shown in [Table 4](#). The sample size was 7631 or 23.2% of all employees during the study period, with no missing data among these individuals with employer-sponsored insurance. Medical spending averaged \$3583 per employee per year in the treatment group vs \$3953 in the control group. Pharmaceutical spending was a mean of \$1412 per employee per year in the treatment group vs \$1215 in the control group. Medical cost-sharing averaged \$780 per year in the treatment group and \$778 in the control group. Pharmaceutical cost-sharing was a mean of \$102 per year in the treatment group and \$94 in the control group. Randomization into a treatment worksite did not have a detectable effect on health care spending or utilization (all P values $> .05$).

Employment Outcomes

[Table 5](#) shows results for absenteeism, work performance, and job tenure, derived from the full sample of 32 974 employees (for absenteeism and tenure, where there were no missing data) and 24 054 for work performance (73% of employees had a performance review). Workers were absent (sick or personal time) for a mean of 2.5% of scheduled hours in the treatment group vs 2.6% in the control group. Employees scored better than 3 out of 5 on their job performance review 60.6% of the time in the treatment group vs 60.5% in the control group. Workers were employed for a mean of 305.9 total days during the study period in the treatment group vs 308.8 in the control group. Randomization into treatment had no effect on absenteeism, work performance, or tenure (all P values $> .05$) ([Table 5](#)).

Local Average Treatment Effects

For self-reported health and behaviors, participation in the wellness program (defined by participation in at least 1 module) led to a higher share who reported

regular exercise (10.6-percentage point difference; 95% CI, 5.3-16.0; unadjusted $P < .001$, adjusted $P = .03$) and higher share actively managing weight (17.2-percentage-point difference; 95% CI, 9.1-25.4; unadjusted $P < .001$, adjusted $P = .01$) compared with the control group. No other outcome in this domain was significantly affected by program participation. The standardized treatment effect showed that health behaviors were 0.09 SD better (95% CI, 0.03-0.13; unadjusted $P = .001$) for wellness program participants ([Table 2](#)).

Participation in the program led to no detectable effects on clinical measures of health, with a standardized treatment effect of -0.04 SD (-0.12 to 0.04 ; unadjusted $P = .36$) ([Table 3](#)). There were also no detectable effects on health care spending or utilization or employment outcomes (all P values $> .05$) ([Tables 4](#) and [5](#)).

Heterogeneity Analyses

Program effects among prespecified and key outcomes were not significantly different between men and women (P for interaction $> .05$; eTable 11A in [Supplement 2](#)). However, the increase in regular exercise was driven by workers aged 40 years or older (P for interaction = $.01$; eTable 11B in [Supplement 2](#)).

Secondary and Sensitivity Analyses

When alternative definitions of participation were used, the effect of participation was numerically greater among participants who completed at least 3 modules than those who completed at least 1 module, although most estimates were not statistically significant (eTable 12 in [Supplement 2](#)).

Estimates using the stably employed subsample were similar to those from the full sample (eTables 5-9 in [Supplement 2](#)). Analyses of spending, utilizations, and employment outcomes at the worksite level yielded similar results to those obtained at the individual level (eTables 7-9 in [Supplement 2](#)). Estimates of program effect using only exposure weights produced similar estimates to the main findings (eTable 1 in [Supplement 2](#)). For binary outcomes, estimates using logistic regressions were similar to those using linear models (eTable 14 in [Supplement 2](#)).

Selection Into Program Participation

Comparisons of preintervention characteristics between participants and nonparticipants in the treatment group provided evidence of potential selection effects. Participants were significantly more likely to be female, nonwhite, and full-time salaried workers in sales, although neither mean health care spending nor the probability of having any spending during the year before the program was significantly different between participants and nonparticipants (eTable 15 in [Supplement 2](#)). There was no evidence of differential selection into completion of surveys or biometrics between treatment and control groups on baseline covariates (eTable 16 in [Supplement 2](#)).

Moreover, an observational approach comparing workers who elected to participate with nonparticipants would have incorrectly suggested that the program had larger effects on some outcomes than the effects found using the controlled design,

underscoring the importance of randomization to obtain unbiased estimates (eTable 17 in [Supplement 2](#)).

Discussion

This randomized clinical trial of a multiyear, multicomponent workplace wellness program implemented in a middle- and lower-income population found that individuals in workplaces where the program was offered reported better health behaviors, including regular exercise and active weight management, but the program did not generate differences in clinical measures of health, health care spending or utilization, or employment outcomes after 18 months.

That the program affected self-reported health behaviors, but not health or economic outcomes, may be interpreted in several ways. Given that workplace wellness programs focus on changing behavior and that behavior change may precede improvements in other outcomes, these findings could be consistent with future improvements in health or reductions in spending. On the other hand, behavior change is likely easier to achieve than improvements in clinical or employment outcomes. Thus, there may remain no detectable effects on those outcomes, which would have implications for the return on investment in wellness programs.

The finding of no significant effects on clinical measures of health, health care spending, or employment outcomes is consistent with a recent trial of a wellness program implemented at the University of Illinois, which evaluated similar outcomes after 1 year.¹⁵ However, our study found a sizeable and robust improvement in some self-reported health behaviors. Moreover, we found that participants did not have lower preintervention spending than nonparticipants, although there was selection on other dimensions. Unlike the Illinois study, this intervention was implemented at the worksite level (rather than varying across individuals within the same worksite), perhaps better facilitating changes in workplace culture and providing greater social supports for behavior change. This intervention was also fielded in a different population, set of geographies, and employment setting, making it difficult to isolate the causes of any differences in findings.

These findings stand in contrast with much of the prior literature on workplace wellness programs, which tended to find positive and often large returns on investment through, for example, reductions in absenteeism and health care spending.^{3-9,23,24} Given that most prior studies were based on observational designs with methodological shortcomings such as potential selection bias, results based on random assignment of the intervention are likely more reliable.

Limitations

This study has several limitations. First, although this population was diverse, results may not generalize to other workplace settings or populations. Second, the ability to detect treatment effects was limited by statistical power, despite prespecified strategies to maximize power. This challenge was augmented by our very conservative approach to multiple-inference adjustment, which grouped a wide array of outcomes (rather than narrowly construing related outcomes). It was further limited by employee turnover that restricted the workers present to participate in end-

of-study primary data collection, although the mean duration of employment was similar among the 3 groups of the trial ([Figure](#)), suggesting that entry and exit from the sample was due to natural exogenous employment turnover, not the wellness program.

Third, not all employees contributed data for every outcome. Survey and biometric data were available only for individuals employed at the 18-month mark who chose to participate in primary data collection. However, there was no evidence of differential selection into completing the survey and screening. Claims data were available only for employees with Cigna coverage, although no data were missing in this sample. All individuals contributed employment outcomes, except performance reviews, which represented 74% and 73% of employees in the treatment and control groups, respectively. Overall, all available data on employees were analyzed; rates of missing data were similar between groups and may thus have affected the precision of estimates but do not seem to have adversely affected the validity of the findings.

Fourth, this study was unable to disentangle effects of particular elements of the wellness program, nor assess the effects of a differently configured wellness program. Rather, it evaluated the program as a package, with implementation that varied only idiosyncratically in small ways across worksites. Such design features are in fact common in most wellness programs.³⁻⁶

Conclusions

Among employees of a large US warehouse retail company, a workplace wellness program resulted in significantly greater rates of some positive self-reported health behaviors among those exposed compared with employees who were not exposed, but there were no significant differences in clinical measures of health, health care spending and utilization, and employment outcomes after 18 months. Although limited by incomplete data on some outcomes, these findings may temper expectations about the financial return on investment that wellness programs can deliver in the short term.

[Back to top](#)

Article Information

Corresponding Author: Zirui Song, MD, PhD, Department of Health Care Policy, Harvard Medical School, 180A Longwood Ave, Boston, MA 02115 (song@hcp.med.harvard.edu).

Accepted for Publication: March 6, 2019.

Correction: This article was corrected on April 16, 2019, for data errors in the Abstract and Figure and for omissions to the Additional Contributions section.

Author Contributions: Drs Song and Baicker had full access to all the data in the study and take responsibility for the integrity of the data and the accuracy of the data analysis.

Concept and design, acquisition, analysis, or interpretation of data, drafting of the manuscript, critical revision of the manuscript for important intellectual content, statistical analysis, obtained funding, administrative, technical, or material support, and supervision: Both authors.

Conflict of Interest Disclosures: Dr Song reported no disclosures. Dr Baicker reported receiving personal fees from Eli Lilly outside the submitted work and reported serving on the board of directors of Eli Lilly.

Funding/Support: This work was supported by the National Institute on Aging (R01 AG050329; P30 AG012810 through the National Bureau of Economic Research), Robert Wood Johnson Foundation (grant 72611), and Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab North America. BJ's Wholesale Club provided in-kind logistical and personnel support for the fielding of the wellness program.

Role of the Funder/Sponsor: The funders had no role in the design or conduct of the study; collection, management, analysis, and interpretation of the data; preparation, review, or approval of the manuscript; or decision to submit the manuscript for publication.

Additional Contributions: We thank José Zubizarreta, PhD, Harvard Medical School, for his statistical guidance and contributions to the sample weights, without financial compensation. We thank Sherri Rose, PhD, Harvard Medical School, for her statistical guidance on randomization, without financial compensation. We thank David Molitor, PhD, and Julian Reif, PhD, University of Illinois at Urbana-Champaign, for guidance on the statistical software for multiple inference adjustment they created in the University of Illinois wellness study, which was used in this study, without financial compensation. We thank Ozlem Blakeley, MA, an employee of Harvard Medical School, and Kathryn Clark, BA, BS, and Bethany Maylone, MEd, employees of the Harvard T.H. Chan School of Public Health, for research assistance and project management. We also thank Josephine Fisher, BA, Jack Huang, AB, Harlan Pittell, BS, and Artemis (Yuanxiaoyue) Yang, BA, employees of the Harvard T.H. Chan School of Public Health, for research assistance. We thank Luke Sonnet, BS, University of California, Los Angeles, for replicating the study results through the Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab's Research Transparency and Reproducibility Initiative, without financial compensation. We thank the study partners, BJ's Wholesale Club, and Wellness Workdays for collaboration and assistance in the design and fielding of the workplace wellness program. We thank seminar participants at the 7th Conference of the American Society of Health Economists, the Department of Nutrition at the Harvard T.H. Chan School of Public Health, and the Department of Health Care Policy at Harvard Medical School for comments and suggestions, without financial compensation.

Data Sharing Statement: See [Supplement 3](#).

References

- 1.

Kaiser Family Foundation. 2018 Employer Health Benefits Survey. <https://www.kff.org/health-costs/report/2018-employer-health-benefits-survey/>. Published October 3, 2018. Accessed February 19, 2019.

2.

Pollitz K, Rae M. Workplace wellness programs: characteristics and requirements. Kaiser Family Foundation. <https://www.kff.org/private-insurance/issue-brief/workplace-wellness-programs-characteristics-and-requirements/>. Published May 19, 2016. Accessed October 4, 2018.

3.

Mattke S, Schnyer C, Van Busum KR. A review of the U.S. workplace wellness market. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/occasional_papers/OP373.html. Published November 27, 2012. Accessed October 4, 2018.

4.

Baicker K, Cutler D, Song Z. Workplace wellness programs can generate savings. *Health Aff (Millwood)*. 2010;29(2):304-311. doi:[10.1377/hlthaff.2009.0626PubMedGoogleScholarCrossref](https://doi.org/10.1377/hlthaff.2009.0626PubMedGoogleScholarCrossref)

5.

Goetzel RZ, Henke RM, Tabrizi M, et al. Do workplace health promotion (wellness) programs work? *J Occup Environ Med*. 2014;56(9):927-934. doi:[10.1097/JOM.0000000000000276PubMedGoogleScholarCrossref](https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000276PubMedGoogleScholarCrossref)

6.

Goetzel RZ, Ozminkowski RJ. The health and cost benefits of work site health-promotion programs. *Annu Rev Public Health*. 2008;29:303-323. doi:[10.1146/annurev.publhealth.29.020907.090930PubMedGoogleScholarCrossref](https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.29.020907.090930PubMedGoogleScholarCrossref)

7.

Chapman LS; American Journal of Health Promotion Inc. Meta-evaluation of worksite health promotion economic return studies: 2005 update. *Am J Health Promot*. 2005;19(6):1-11. doi:[10.4278/0890-1171-19.4.TAHP-1PubMedGoogleScholarCrossref](https://doi.org/10.4278/0890-1171-19.4.TAHP-1PubMedGoogleScholarCrossref)

8.

Pelletier KR. A review and analysis of the clinical and cost-effectiveness studies of comprehensive health promotion and disease management programs at the worksite: update VIII 2008 to 2010. *J Occup Environ Med*. 2011;53(11):1310-1331. doi:[10.1097/JOM.0b013e3182337748PubMedGoogleScholarCrossref](https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3182337748PubMedGoogleScholarCrossref)

9.

Fries JF, Harrington H, Edwards R, Kent LA, Richardson N. Randomized controlled trial of cost reductions from a health education program: the California Public Employees' Retirement System (PERS) study. *Am J Health Promot*. 1994;8(3):216-223. doi:[10.4278/0890-1171-8.3.216PubMedGoogleScholarCrossref](https://doi.org/10.4278/0890-1171-8.3.216PubMedGoogleScholarCrossref)

10.

Leigh JP, Richardson N, Beck R, et al; The Bank of American Study. Randomized controlled study of a retiree health promotion program. *Arch Intern Med*.

1992;152(6):1201-1206. doi:[10.1001/archinte.1992.00400180067010](#)
[ArticlePubMedGoogle ScholarCrossref](#)

11.

Volpp KG, John LK, Troxel AB, Norton L, Fassbender J, Loewenstein G. Financial incentive-based approaches for weight loss: a randomized trial. *JAMA*. 2008;300(22):2631-2637. doi:[10.1001/jama.2008.804](#)
[ArticlePubMedGoogle ScholarCrossref](#)

12.

Halpern SD, French B, Small DS, et al. Randomized trial of four financial-incentive programs for smoking cessation. *N Engl J Med*. 2015;372(22):2108-2117. doi:[10.1056/NEJMoa1414293PubMedGoogle ScholarCrossref](#)

13.

Volpp KG, Troxel AB, Pauly MV, et al. A randomized, controlled trial of financial incentives for smoking cessation. *N Engl J Med*. 2009;360(7):699-709. doi:[10.1056/NEJMsa0806819PubMedGoogle ScholarCrossref](#)

14.

Cahill K, Hartmann-Boyce J, Perera R. Incentives for smoking cessation. *Cochrane Database Syst Rev*. 2015;(5):CD004307.[PubMedGoogle Scholar](#)

15.

Jones D, Molitor D, Reif J. What do workplace wellness programs do? evidence from the Illinois Workplace Wellness Study. NBER Working Paper Series. 2018; 24229.

16.

Mello MM, Rosenthal MB. Wellness programs and lifestyle discrimination—the legal limits. *N Engl J Med*. 2008;359(2):192-199. doi:[10.1056/NEJMhle0801929PubMedGoogle ScholarCrossref](#)

17.

Ware JE, Kosinski M, Dewey JE, Gandek B. How to score and interpret single-item health status measures: a manual for users of the SF-8 Health Survey. *QualityMetric Inc*. 2001;15(10):5.[Google Scholar](#)

18.

DeMets DL, Cook T. Challenges of non-intention-to-treat analyses. *JAMA*. 2019;321(2):145-146. doi:[10.1001/jama.2018.19192](#)
[ArticlePubMedGoogle ScholarCrossref](#)

19.

Zubizarreta JR. Stable weights that balance covariates for estimation with incomplete outcome data. *J Am Stat Assoc*. 2015;110(511):910-922. doi:[10.1080/01621459.2015.1023805Google ScholarCrossref](#)

20.

Wang X, Zubizarreta JR. Minimal approximately balancing weights: asymptotic properties and practical considerations. *Biometrika*. 2017;103(1):1-22. doi:[10.1093/biomet/asx011Google ScholarCrossref](#)

21.

Hirshberg DA, Zubizarreta JR. On two approaches to weighting in causal inference. *Epidemiology*. 2017;28(6):812-816.

doi:[10.1097/EDE.0000000000000735](https://doi.org/10.1097/EDE.0000000000000735)PubMedGoogle ScholarCrossref

22.

Westfall PH, Young SS. *Resampling-Based Multiple Testing: Examples and Methods for P Value Adjustment*. New York, NY: Wiley & Sons; 1993.

23.

Ozminkowski RJ, Dunn RL, Goetzel RZ, Cantor RI, Murnane J, Harrison M. A return on investment evaluation of the Citibank, N.A., health management program. *Am J Health Promot*. 1999;14(1):31-43. doi:[10.4278/0890-1171-14.1.31](https://doi.org/10.4278/0890-1171-14.1.31)PubMedGoogle ScholarCrossref

24.

Bly JL, Jones RC, Richardson JE. Impact of worksite health promotion on health care costs and utilization: evaluation of Johnson & Johnson's Live for Life program. *JAMA*. 1986;256(23):3235-3240. doi:[10.1001/jama.1986.03380230059026](https://doi.org/10.1001/jama.1986.03380230059026)

ArticlePubMedGoogle ScholarCrossref

Effects of Job Stress on Employees Job Performance A Study on Banking Sector of Pakistan

Ashfaq Ahmed, Dr. Muhammad Ramzan ¹*The Superior College, Gulberg 3, Kalama Chowk, Lahore, Pakistan.* ²*Director Libraries, Lahore University of Management Sciences (LUMS) Lahore, Pakistan.* **Abstract:** *Currently Bankers are under a great transaction of stress and due to many backgrounds of stress such as Excess, Role doubt, Role conflict, Concern for people, Contribution, Lack of feedback, possession up with rapid technological change. Being in an inventive role, Career development, Organizational structure and climate, and recent episodic events. The thing which find out is stress. This study examines the relationship between job stress and job performance on bank employees of banking sector in Pakistan. The study examines the purpose model in relation of job stress and its impact on job performance by using sample of 144 participants. In participant the data of senior, graduate employees including customer services officers and managers of well reputed rising bank in Pakistan. The data were obtained through close ended questionnaire. A statistical test of regression, correlation and reliabilities were also confirmed. The results are significant with negative correlation between job stress and job performances and shows that job stress significantly reduces the performance of an individual. The results suggest to the organization that they have sustained a very health, cooperative and friendly environment within the team for better performance.* **Keywords:** *Job performance, Job stress, Effects of stress*

I. Introduction

Over the past few decades stress is emerging as an increasing problem in organizations. Stress is vigorous state in which a person is confronted with an opportunity, demand, or resource related to what the individual wishes and for which the outcome is perceived to be both vague and vital. (Selye, 1936) first introduced the idea of stress in to the life science. He defined stress as the force, pressure, or tensionsubjected upon an individual who resists these forces and attempt to uphold its true state. Basically what is stress? The HSE (HealthSafety Executive Uk) defines stress is an undesirable response people have to tremendous pressures or other types of demands placed upon them. It arises when they worry they cannot deal with. Some stress can be good, and some can be bad. HSE distinguishes between stress and pressure. Pressure is seen as positive and something that actually helps improve our performance. We all need a certain amountof pressure to perform well - ask anyathlete, actor or actress. However, the problems arise when the sources of pressure become too frequent without time to recover, or when just one source of pressure is too great for us to cope with. Stress can be understood more comprehensively as, it is a condition which happens when one realizes the pressures on them, or the requirements of a situation, are wider than their recognition that they can handle. If these requirements are huge and continue for a longer period of time without any interval, mental, physical or behavioral problems may occur, (Health &Safety Executive UK). Stress has a positive effect on employees of any organization but up to a certain extent up to which an employee can cope with it, mostly it exceeds the bearable limits and has a negative result on employees. This is the base of the research study which has not yet been conducted in Pakistan. A lot of work has been conductedoutside Pakistan. Number of studies has been conducted in different area of world but a huge gap exists in third world countries like Pakistan. The purpose of this study is to examine stress in employees of banking sector of Pakistan

II. Review of Literature

Stress is an unwanted reaction people have to severe pressures or other types of demands placed upon them. A huge and multi fields literature points a lot of key factors such as work environment, management support, work load etc. in determining the stressful the work can be and its effect on employee physical and mental health, (Ganster&Loghan, 2005). According to (Anderson, 2002) work to family conflicts is also a predecessor which creates stress in employees of an organization. Job stress has been also viewed as dysfunctional for organizations and their members (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964). Although stress has been variously viewed as an environmental stimulus to an individual (Kahn et al., 1964) Selye, 1956 defined stress as an individual's reaction to an environmental force that effect an individual performance. Job related stress can be mostly immobilizing because of its possible threats to family functioning and individual performance. Job related stress can create an difference between demands on families and the ability of families to provide material security for them (McCubbin&Figley, 1983). While there is a significant body of *Effects of Job Stress on Employees Job Performance A Study on Banking Sector of Pakistan* www.iosrjournals.org 62 | Page

research which deals with work and family there is relatively little research (e.g., Jacobson, 1987) which deals specifically with perceived job insecurity (i.e., concerns or fears about job loss) and marriage and family life (e.g., Buss & Redburn, 1983). Stress condition which happens when one realizes the pressures on them, or the requirements of a situation, are wider than their recognition that they can handle, if these requirements are huge and continue for a longer period of time with out any interval, mental, physical or behavior problems may occur, (Health & Safety Executive UK). Stress exists in every organization either big or small the work places and organizations have become so much complex due to which it exists, work place stress has significant effects over the employees job performance, and the organizations in UK are trying to cope with this scenario, (R. Anderson, 2003). Eleven forces are used as antecedents of stress by researchers (Overload, Role vagueness, Role conflict, Responsibility for people, Participation, Lack of feedback, Keeping up with quick technological change, Being in an innovative role, Career growth, Organizational structure and environment, and Recent episodic events.) Overload :excessive work or work that is outside one's capability (Franch and Caplan, 1972; Margolis et al, 1974 ; Russek and Zohman, 1958) Role Ambiguity : Role insufficient information concerning powers, authority and duties to perform one's role (French and Caplan, 1972; Kahn, et al, 1964), Role Conflict: Supervisors or subordinates place contradictory demands on the individual (Beehr et al, 1976; Caplan and Jones, 1975; Caplan, et al, 1975; Hall and Gordon, 1973; Kahn et al, 1964) Responsibility for people: Responsibility for people, well-being works, job security, and professional development (French and Caplan, 1972; Pincherle, 1972) Participation: Extent to which one has influence over decisions relevant to one's job (Kasl, 1973) Margolis et al, 1974). Lack of Feedback: Lack of information about job performance (Adams, 1980 Cassel, 1974) Keeping up with rapid technological change: Keeping up with rapid changes in the information processing field (Ginzburg, 1967) Being in an innovative role: Having to bring about change in the organization (Kahn, et al. 1964) Lawrence and Lorsch 1970. Career development: Impact of status dissimilarity, lack of job security, let down ambition (Brook 1973) Erikson and Gunderson 1972; Kahn, et al. 1964) Recent episodic events: Certain life events, such as divorce and bereavement, that are highly stressful (Adams 1980 ; Cobb, 1977 Holmes and Rahe 1975). (Rose, 2003) In every organization and at every level of management and workers an elevated average level of stress is to be found which mostly has an effect on employee's job satisfaction. According to (Rose, 2003) employees have tendency towards high level of stress regarding time, working for longer hours which reduces employees urge for performing better. Management support helps in reducing or increases stress in employees, (Stamper & Johlke, 2003) apparent organizational assistance, management support work as a cushion which acts positively in decreasing work related stress in employees. There are a lot of reasons causing stress work family conflicts work over load one of reason identified by (Stamper & Johlke, 2003) that if the organization or management does not appreciate its employees for their hard work or contribution toward the organization creates stress and mostly creates intention to leave. (Ivancevich & Donnelly, 1975) studied the link between anxiety stress with satisfaction and performance of employees, that lower anxiety stress improves performance of employee's which he studied in different managerial level of an organization. (Beehr, Jex, Stacy & Murray, 2000) found the relationship between occupational stressors and the performance of employees of an organization as well as it can affect the employees psychologically. (Jamal, 1984) studied a association between job stress and job performance between managers and blue-collar employees. Stress on job can be stated as the outcome of an individual due to the working environment from which he feels insecure. Different relationships are projected between job stress and performance: U-shaped and curvilinear, positive linear, negative linear and no relationship between the stress and performance. A random sample of 305 blue-collar and 325 managerial workers in Canadian firm are surveyed through structured questionnaire. Variables used for this study were job stress, job performance, and organizational commitment. A negative linear relationship between job stress and job performance was found. Very limited evidence is seen for curvilinear or no association. Numerous studies found that job stress influences the employees' job satisfaction and their overall performance in their work. Because most of the organizations now are more demanding for the better job outcomes. In fact, modern times have been called as the "age of anxiety and stress" (Coleman, 1976). The stress itself will be affected by number of stressors. Nevertheless, Beehr and Newman (1978) had defined stress as a situation which will force a person to deviate from normal functioning due to the change (i.e. disrupt or enhance) in his/her psychological and/or physiological condition, such that the person is forced to deviate from normal functioning. From the definition that has been identified by researchers, we can conclude that it is truly important for an individual to recognize the stresses that are facing by them in their career. Some demographic factor may influence the way a university academic staff act in their workplace.

Management role of an organization is one of the aspects that affect work-related stress among workers (Alexandros-Stamatios et. al., 2003). Workers in an organization can face occupational stress through the role stress that the management gave. Role stress means anything about an organizational role that produces adverse consequences for the individual (Kahn and Quinn, 1970). Management will have their own role that stands as

Effects of Job Stress on Employees Job Performance A Study on Banking Sector of Pakistan

their related. Role related are concerned with how individuals perceive the expectations other have of them and includes role ambiguity and role conflict (Alexandros-Stamatios et al., 2003). Family and work are inter-related and interdependent to the extent that experiences in one area affect the quality of life in the other (Sarantakos, 1996). Home-work interface can be known as the overlap between work and home; the two way relationship involves the source of stress at work affecting home life and vice versa effects of seafaring on home life, demands from work at home, no support from home, absent of stability in home life. It asks about whether home problems are brought to work and work has a negative impact on homelife (Alexandros-Stamatios G.A et al., 2003). For example, it questions whether the workers have to take work home, or inability to forget about work when the individual is at home. Home-work interface is important for the workers to reduce the level of work-related stress. According to Lasky (1995) demands associated with family and finances can be a major source of „extra-organisational“ stress that can complicate, or even precipitate, work-place stress. Russo & Vitaliano (1995) argued that the occurrence of stressors in the workplace either immediately following a period of chronic stress at home, or in conjunction with other major life stressors, is likely to have a marked impact on outcome. Several studies have highlighted the deleterious consequences of high workloads or work overload. According to Wilkes et al. (1998) work overloads and time constraints were significant contributors to work stress among community nurses. Workload stress can be defined as reluctance to come to work and a feeling of constant pressure (i.e. no effort is enough) accompanied by the general physiological, psychological, and behavioral stress symptoms (Division of Human Resource, 2000). Al-Aameri AS. (2003) has mentioned in his studies that one of the six factors of occupational stress is pressure originating from workload. Alexandros-Stamatios G.A. et al. (2003) also argued that “factors intrinsic to the job” means explore workload, variety of tasks and rates of pay. Rapidly changing global scene is increasing the pressure of workforce to perform maximum output and enhance competitiveness. Indeed, to perform better to their job, there is a requirement for workers to perform multiple tasks in the workplace to keep abreast of changing technologies (Cascio, 1995; Quick, 1997). The ultimate results of this pressure have been found to be one of the important factors influencing job stress in their work (Cahn et al., 2000). A study in UK indicated that the majority of the workers were unhappy with the current culture where they were required to work extended hours and cope with large workloads while simultaneously meeting production targets and deadlines (Townley, 2000). Role ambiguity is another aspect that affects job stress in the workplace. According to Beehr et al. (1976), Cordes & Dougherty (1993), Cooper (1991), Dyer & Quine (1998) and Ursprung (1986) role ambiguity exists when an individual lacks information about the requirements of his or her role, how those role requirements are to be met, and the evaluative procedures available to ensure that the role is being performed successfully. Jackson & Schuler (1985) and Muchinsky (1997) studies found role ambiguity to lead to such negative outcomes as reduces confidence, a sense of hopelessness, anxiety, and depression.

III. Stress models

Following the brief review on motivation, the emphasis now shifts to the all-important issue of stress employees may experience at work. Selye (1956), as cited in Le Fevre et al. (2003), first introduced the term „stress“ to describe physical and psychological responses to severe conditions or influences. He used the word „stress“ which is an engineering term, to describe the responses to a force that when implemented in bodies, causes deformation. While there is an agreement among researchers on the stress related terminology adopted (Maslach, 1998), Cummings and Cooper (1998) point out the difficulty to develop a coherent theory on stress, as different disciplines (medicine, psychology, sociology, management) and research methodologies have looked into this area. Nevertheless, a constellation of key stress related conceptualizations are presented in Table 2 below. Stress can be defined as “the non-specific response of the body to any demand placed upon it” (Selye, 1987, p.17). Selye (1956) used also the term „stressor“ to describe the force that when acting to a body, creates stress. Le Fevre et al. (2003) maintains that the term „stress“ describes a force that causes deformation, while the notion of response is better described by the term „strain“ referring to the manifestation of stress in a body. Selye (1964) also, used the term eustress (or good stress); while eustress and distress are regarded as being distinct elements of total stress, it is only the individual who can perceive stress as eustress or distress, according to whether one perceives the demand stimulus as pleasant or not (Selye, 1987). Having acknowledged that employers would rather maintain an amount of pressure or stress at “optimal” levels to boost employee performance (Certo, 2003), it is not easy to maintain a fine line between stress levels, motivation and one’s well-being. Internal competition may for example, exert an amount of pressure or stress that at times can act as a motivator. In this respect, Papasolomou-Doukakis et al. (2004) suggest that a competitive internal environment can motivate staff to improve performance; such competition among a firm’s salesmen is facilitated by focusing on the achievement of sales targets, linking the achievement of sales targets to monetary rewards and using league tables involving sales performance. Too much pressure however, may have stress related implications

Effects of Job Stress on Employees Job Performance A Study on Banking Sector of Pakistan

www.iosrjournals.org 64 | Page

such as employee mental alienation and/or impact on individual performance (Sdrolias et al, 2005);

also, destruction of team spirit, dissatisfaction with or absence or even resignation from work can be manifestations of workstress (McCarty et al, 2007; Strahan et al, 2008). Moreover, occupational stress may cause a loss of talent and an increase of training cost, due to high turnover (Cartwright and Boyes, 2000). While stress is inevitable, it constitutes a real threat to the quality of life for employees (Dyck, 2001) not to mention its link to an increased risk of morbidity and mortality (Siegrist, 1998). Also (and related to the above), it is the widely studied effect called „burnout“. The term burnout syndrome was first introduced in the 1970s and defined as a response to chronic work stress (Freudenberger, 1974). It is a three-dimensional syndrome involving emotional exhaustion, depersonalization and decreased personal accomplishment (Byrne, 1993) dimensions that do not necessarily appear in the same order (e.g. see Golembiewski et al., 1986; Leiter and Maslach, 1988).

Theory

Role Stressors Kahn et al (1964)].

Job Demand-Control Model (DCM) Karasek (1979)

Conservation of Resources (COR) Hobfoll (1989)

Job characteristics Ganster and Schaubroeck (1991)

Effort Reward Imbalance (ERI) Siegrist (1996)

Person-environment P-E fit theory (Edwards *et al.*, 1998)

The Cybernetic theory (Cummings and Cooper, 1998)

Control theory (Spector, 1998)

Summary

“Stress is defined as the result of stressors, which are, Role ambiguity, Role overload and Role conflict. The bigger the amount of stressors is the bigger is the stress”.

In real, a level of stress comes when this level is used in learning process”. Stress on Job generates when expectations are high and employees don’t have full control on the job. Capacity think and ability to take right decisions about how to manage work to get optimal results.

Stress is reason of causing tension which is the result of the gap between what is expected and what is done. “Job resources are related to: the organization’s offerings, interpersonal relationships, working structures and task structures”.

According to Ganster and Schaubroeck (1991), “there is strong indirect evidence that stressors (job characteristics) affect human health. It is also assumed that there is a strong relationship between working experiences and psychological and emotional responses.”

says that dissatisfaction with the job is the result between non-equality of efforts done to complete tasks of the job and incentive both intrinsic and extrinsic.

According to this theory, when a person is unable to adjust in the prevailing environment, then it converts oneself into a stressor and results in stress. There are three realistic relationships exists between stressor and stress. One is the relationship between expectations and capacity, second relationship of demand and supply of needs, third mixture of expected capacity and supply of needs.

This theory is considering that stressor and stress is as sequential situation.

This theory is also tells that that person has no control over work load, schedule and complete independence

Faktor - Faktor Kebahagiaan Di Tempat Kerja

Siska Wulandari, Ami Widyastuti

Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
email: amiwidyastuti82@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi tentang faktor-faktor yang membuat seseorang bahagia di tempat kerja. Kebahagiaan di tempat kerja menjadi isu penting dalam penelitian ini karena karyawan yang bahagia akan total dalam bekerja dan uang bukan merupakan hal utama (Alfarisi, 2010). Sikap ini berdampak positif pada produktivitas kerja. Sebanyak 407 pegawai UIN Suska Riau diminta untuk mengisi kuesioner pertanyaan terbuka yang dikembangkan oleh Kim (2009) dan data diri. Analisis data dilakukan dengan menggunakan kombinasi metode kualitatif dan kuantitatif dengan pendekatan indigenous psychology. Jawaban-jawaban dikategori kemudian dilakukan cross tabulasi. Hasil analisis data menemukan bahwa ada lima faktor yang membuat seseorang bahagia di tempat kerja. Faktor-faktor tersebut adalah: (1) hubungan positif dengan orang lain (47,2 persen), (2) prestasi (22,4 persen), (3) lingkungan kerja fisik (17,0 persen), (4) kompensasi (12,0 persen), (5) kesehatan (1,5 persen). Hubungan positif dengan orang lain merupakan faktor terbesar yang membuat seseorang bahagia di tempat kerja.

Kata kunci: indigenous psychology, kebahagiaan ditempat kerja, karyawan

Abstract

This study aims to gain to get information about factors that can makes people happy at work. Happiness at work became important issue on this research because happy employees do their job with totally and money does not number one (Alfarisi, 2010). This attitudes give positive effect for work productivity. A number of 407 employess at UIN Suska Riau filled out questionnaire with open-ended questions developed by Kim (2009) and information about the data itself. The data was analyzed using a combination of qualitative and quantitative methods with indigenous psychology approach. Categorization responses were analyzses by cross tabulation statistical methods. Result showed that there were five factor that make employee happy at work, those are : (1) positive relationship with others (47,2%); (2) prestatation (22,4%); (3) fisical enviroentment (17,0%); (4) compensation (12,0%); and (5) Healt (1,5%). Positive relationship with others were biggest factor that makes people to be happy at work.

Keywords: indigenous psychology, happiness at work, employee

Pendahuluan

Setiap manusia ingin hidup bahagia dunia dan akhirat. Manusia harus melakukan suatu usaha untuk mendapatkan kebahagiaan. Usaha yang dilakukan antara individu satu dengan yang lain harus sesuai dengan kebahagiaan yang ingin diraih. Untuk itu kebahagiaan tidak dapat diraih seseorang dengan begitu saja tanpa berusaha. Tak heran jika manusia bekerja keras untuk meraih kebahagiaan (Elfida, 2008).

Menurut Al-Farabi (dalam Zahidah & Raihanah, 2011) kebahagiaan adalah kondisi hati yang dipenuhi dengan keyakinan dan berperilaku sesuai dengan keyakinan. Hal ini dilakukan dengan cara jiwa yang terlepas dari tuntutan hawa nafsu, melaksanakan amanah dan janji, menunaikan tugas-tugas dengan sempurna, meninggalkan perkara yang diharamkan oleh Allah SWT. Demikian jiwa akan menjadi bahagia apabila seseorang

melaksanakan semua perkara yang mulia dan menjauhi perkara yang dilarang (Zahidah & Raihanah, 2011).

Kebahagiaan umumnya mengacu pada emosi positif yang dirasakan individu serta aktivitas positif yang disukai oleh individu (Seligman, 2005). Menurut Biswas, Diener dan Dean (2007) kebahagiaan berupa kualitas dari keseluruhan hidup manusia yang membuat kehidupan menjadi baik secara keseluruhan seperti kesehatan yang lebih baik, kreativitas yang tinggi, pendapatan yang lebih tinggi dan tempat kerja yang baik. Individu yang memiliki kebahagiaan tinggi akan merasakan bahwa pekerjaan, perkawinan, dan area lain di dalam kehidupan terasa memuaskan (Elfida, 2008). Demikian kebahagiaan itu sangat relatif antara satu dengan yang lain.

Ukuran kebahagiaan sangat relatif antara individu yang satu dengan yang lain. Adakala individu menjadikan kecukupan materi sebagai ukuran kebahagiaan. Ada yang

dengan sempurna, meninggalkan perkara yang diharamkan oleh Allah SWT. Demikian jiwa akan menjadi bahagia apabila seseorang melaksanakan semua perkara yang mulia dan menjauhi perkara yang dilarang (Zahidah & Raihanah, 2011).

Kebahagiaan umumnya mengacu pada emosi positif yang dirasakan individu serta aktivitas positif yang disukai oleh individu (Seligman, 2005). Menurut Biswas, Diener dan Dean (2007) kebahagiaan berupa kualitas dari keseluruhan hidup manusia yang membuat kehidupan menjadi baik secara keseluruhan seperti kesehatan yang lebih baik, kreativitas yang tinggi, pendapatan yang lebih tinggi dan tempat kerja yang baik. Individu yang memiliki kebahagiaan tinggi akan merasakan bahwa pekerjaan, perkawinan, dan area lain di dalam kehidupan terasa memuaskan (Elfida, 2008). Demikian kebahagiaan itu sangat relatif antara satu dengan yang lain.

Ukuran kebahagiaan sangat relatif antara individu yang satu dengan yang lain. Adakala individu menjadikan kecukupan materi sebagai ukuran kebahagiaan. Ada yang menganggap kebahagiaan bukan hanya mengenai materi saja, tetapi perasaan yang berkaitan dengan pemaknaan atas berbagai peristiwa yang ada disetiap rentang kehidupan. Selain itu ada pula yang menganggap kebahagiaan merupakan perasaan yang muncul akibat seimbangnya antara harapan dan keinginan (Elfida, 2008). Itulah berbagai tolak ukur kebahagiaan yang dapat dirasakan dalam kehidupan.

Menurut Carr (2004) secara keseluruhan kebahagiaan tergantung pada evaluasi kognitif kepuasan dalam berbagai domain kehidupan seperti keluarga, pekerjaan, pengaturan, dan pengalaman afektif. Lebih lanjut, Carr (2004) menyebutkan delapan domain kehidupan untuk memperoleh kebahagiaan seperti diri sendiri, keluarga, pernikahan, relasi, lingkungan sosial, fisik, kerja dan pendidikan. Eddington dan Shuman (dalam Putri, 2009) menyebutkan domain kehidupan dalam memperoleh kebahagiaan seperti diri sendiri, keluarga, waktu, kesehatan, keuangan, dan pekerjaan. Demikian pekerjaan merupakan domain kehidupan untuk memperoleh kebahagiaan.

Pekerjaan sebagai salah satu domain kehidupan untuk mendapatkan kebahagiaan. Pekerjaan menjadi suatu hal yang penting bagi kehidupan seseorang. Bekerja juga merupakan salah satu tugas perkembangan masa dewasa yang harus dipenuhi (Putri, 2009). Bekerja dapat memenuhi kebutuhan sandang, pangan, dan papan. Akan tetapi, antara individu yang satu dengan yang lain mempunyai cara yang berbeda dalam memaknai suatu pekerjaan.

Pekerjaan bukan hanya alat untuk mendapatkan uang tetapi juga isyarat bahwa individu dihargai, dibutuhkan orang lain, dan meyakinkan bahwa individu mampu melakukan sesuatu sehingga pekerjaan memberikan makna lain pada kehidupan individu. Menurut Lopez dan Snyder (2007) tiga konsep kerja yaitu pekerjaan yang berfokus pada keuangan sehingga memandang pekerjaan sebagai keuntungan yang diperoleh dari provider untuk kebutuhan keluarga, kedua pekerjaan merupakan suatu karir dengan cara memfasilitasi motivasi berprestasi, menstimulasi kebutuhan untuk berkompetisi, atau meningkatkan harga diri dan kepuasan, ketiga pekerjaan merupakan suatu panggilan hati yang bersumber dari kebermaknaan pribadi yang berasal dari keyakinan individu melakukan tujuan sosial yang bermanfaat sebagai bentuk pengembangan diri ke arah yang lebih baik.

Individu yang bekerja dengan rasa bahagia adalah individu yang memiliki perasaan positif disetiap waktu, karena individu tersebut yang paling tahu bagaimana mengelola dan mempengaruhi dunia kerjanya sehingga memaksimalkan kinerja dan memberikan kepuasan dalam bekerja (Pryce & Jones, 2010). Diener menggunakan istilah kesejahteraan subjektif (*subjective well-being*) untuk menggambarkan kebahagiaan. Ariati (2010) yang meneliti hubungan antara *subjective well-being* dengan kepuasan kerja menemukan ada hubungan positif antara *subjective well-being* dengan kepuasan kerja. Maka dari itu ada hubungan antara kebahagiaan dengan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja muncul apabila individu bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan dan diharapkan (Robbins, 2002). Kesesuaian antara harapan dengan kenyataan penting untuk diwujudkan. Hal ini berkaitan dengan kepuasan kerja yang akan didapatkan nantinya. Alfarisi (2010) menyebutkan ciri-ciri kepuasan kerja adalah rasa bangga terhadap pekerjaan, menyenangkan dan mencintai pekerjaan, bergairah dan bahagia dengan pekerjaan, dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Individu yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan akan bahagia dalam melakukan pekerjaan. Individu yang merasa bahagia melakukan pekerjaan dengan sepenuh hati dan menomorduakan imbalan materi (Alfarisi, 2010). Hal ini berarti individu yang bekerja sepenuh hati dan tanpa mengenal lelah akan merasakan kepuasan dalam pekerjaannya, sehingga berdampak pada produktivitas kerja.

Hasil wawancara awal penulis pada tanggal 04 Oktober 2013 dengan empat orang pegawai Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau diperoleh hasil bahwa dengan melakukan pekerjaan senang hati,

sesuai kehendak sendiri, tidak terpaksa, dan merasa tugas sebagai tanggung jawab memberikan rasa puas dalam melakukan pekerjaan sehari-hari. Hal ini berarti bahwa individu saat bekerja tidak hanya ingin mendapatkan materi, melainkan juga sebagai bentuk panggilan hati. Hal ini akan memberikan rasa bahagia dalam bekerja. Hasil wawancara ini sejalan dengan pendapat Lopez dan Snyder (2007) yang menyatakan bahwa individu bekerja bukan hanya untuk mendapatkan materi, melainkan bahwa suatu pekerjaan itu menjadi suatu panggilan hati, sehingga mereka bekerja dengan hati yang bahagia dan senang. Rasa tidak bahagia di tempat kerja ini akan menimbulkan ketidakpuasan yang memberikan dampak negatif bagi instansi antara lain tingkat kehadiran rendah dan turnover yang tinggi (Soeghandi, 2013).

Kebahagiaan di tempat kerja sangat penting bagi individu karena individu yang bahagia di tempat kerja memiliki perasaan positif yang membuat individu puas, produktif, dan turnover rendah sehingga menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas (Ningsih, 2013). Intinya individu yang bahagia di tempat kerja akan berdampak positif dan negatif bagi instansi. Dengan melihat adanya dampak positif dan negatif yang didapatkan dari individu yang bahagia dan tidak bahagia, instansi dapat meningkatkan kebahagiaan individu dalam bekerja. Namun untuk meningkatkan kebahagiaan individu dalam bekerja, penting untuk terlebih dahulu mengetahui faktor yang membuat individu bahagia dalam bekerja.

Seligman (2005) menjelaskan kebahagiaan merupakan konsep yang mengacu pada emosi positif yang dirasakan individu serta aktivitas-aktivitas positif yang disukai oleh individu. Menurut Lopez dan Snyder (2007) kebahagiaan merupakan kondisi emosi positif yang secara subjektif didefinisikan oleh setiap orang. Lyubomirsky (2007) menyebutkan kebahagiaan sebagai penilaian subjektif dan global dalam menilai diri sebagai orang yang bahagia atau tidak. Hal ini beranjak dari pemikiran bahwa kebahagiaan dinilai berdasarkan kriteria-kriteria subjektif yang dimiliki individu. Menurut Biswas, Diener dan Dean (2007) kebahagiaan merupakan kualitas dari keseluruhan hidup manusia apa yang membuat kehidupan menjadi baik secara keseluruhan seperti kesehatan yang lebih baik, kreativitas yang tinggi, pendapatan yang lebih tinggi dan tempat kerja yang baik. Dari beberapa pengertian ahli di atas, disimpulkan bahwa kebahagiaan adalah suatu kondisi emosi positif dan aktivitas positif yang dirasakan oleh individu secara subjektif dalam menilai diri sebagai individu yang bahagia atau tidak sehingga secara keseluruhan kualitas kehidupan menjadi baik.

Maka dari itu, kebahagiaan dapat dipengaruhi oleh budaya, kepribadian, pernikahan, dukungan sosial, persahabatan, kesehatan, agama dan spiritualitas serta kerjasama dengan rekan-rekan. Sementara kerja didefinisikan sebagai aktivitas untuk mencapai tujuan (Anaroga, 2009) dan Malayu (2009) mengatakan kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental yang dilakukan seseorang untuk mengerjakan suatu pekerjaan, dengan demikian disimpulkan bahwa kerja merupakan sejumlah aktivitas fisik dan mental yang dilakukan seseorang dalam melakukan pekerjaan untuk sesuatu yang hendak dicapai.

Kebahagiaan di tempat kerja merupakan perasaan positif yang dimiliki individu disetiap waktu kerja, karena individu tersebut mengetahui, mengelola dan mempengaruhi dunia kerjanya sehingga mampu memaksimalkan kinerja dan memberikan kepuasan bagi dirinya dalam bekerja (Pryce dan Jones, 2010). Pada penelitian ini kebahagiaan di tempat kerja didefinisikan sebagai kondisi emosi positif dan aktivitas positif yang dirasakan oleh individu secara subjektif dalam menilai diri sebagai individu yang bahagia atau tidak dalam melakukan aktivitas pekerjaan di tempat kerja.

Aspek-aspek kebahagiaan di tempat kerja antara lain gaji, jam kerja, rekan kerja, lingkungan kerja, manajemen, kepribadian dan sikap. Selain itu, nilai pekerjaan memiliki dampak yang besar pada kebahagiaan individu di tempat kerja (Suojanen, 2012). Faktor-faktor yang mempengaruhi individu bahagia di tempat kerja yakni kepribadian, budaya, pernikahan, dukungan sosial, persahabatan, kesehatan, agama dan spiritualitas, serta kerjasama (Carr, 2004).

Metode

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan metode survei dengan melihat frekuensi jawaban responden dan mengcrosstabkan dengan beberapa kategori respon jawaban. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah indigenous psychology. Subjek penelitian adalah pegawai tetap PNS dan non PNS Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau berjumlah 407 orang (Sumber: Kabag. Organisasi, Kepegawaian dan Hukum UIN Suska Riau pada September 2103) yang memiliki masa kerja diatas lima tahun. Data dikumpulkan dengan menggunakan angket pertanyaan terbuka yang disebar dari tanggal 6-24 Desember 2013 secara face to face. Pertanyaan dalam angket dikembangkan oleh Kim (2009) Center For Indigenous & Cultural Psychology (CCIP) Fakultas Psikologi UGM dan dimodifikasi penulis

sesuai kebutuhan penelitian. Subjek diberi kebebasan untuk memberikan jawaban atas pertanyaan yang diberikan. Pertanyaannya adalah hal apa yang membuat seseorang bahagia di tempat kerja?

Validasi alat ukur dilihat dari validasi isi dengan melakukan profesional judgment (Azwar, 2013) oleh tiga orang dosen Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau dan tiga orang dosen Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

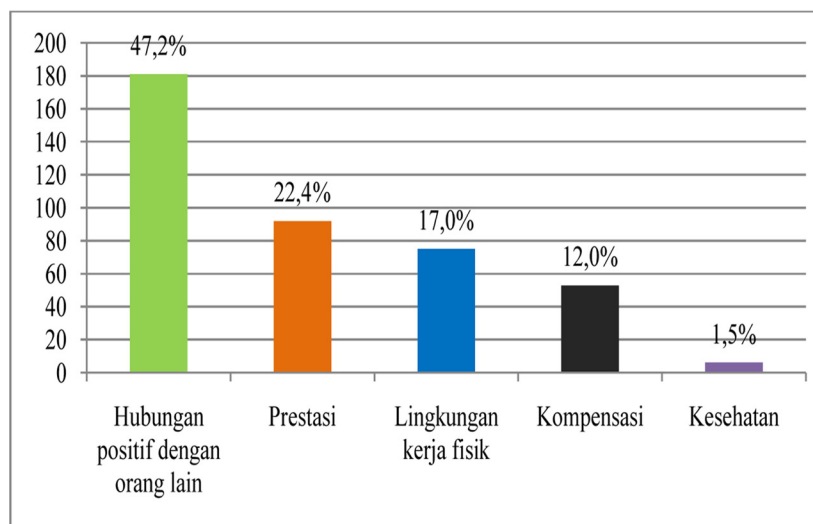
Analisis data menggunakan pendekatan indigenous psychology teknik statistik deskriptif dengan cara frekuensi dan kategorisasi. Selama proses kategorisasi, jawaban subjek dipisahkan menjadi kategori kecil. Kemudian hasil kategorisasi jawaban subjek divalidasi oleh lima orang dosen dan satu mahasiswa yang menjadi asisten Center For Indigenous & Cultural Psychology (CCIP)

Fakultas Psikologi UIN Sultan Syarif Kasim Riau. Data dianalisis dengan menggunakan SPSS version 16.00.

Hasil

1. Deskripsi hasil penelitian

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh hasil bahwa ada lima faktor yang membuat seseorang bahagia di tempat kerja. Faktor-faktor tersebut adalah (1) hubungan positif dengan orang lain (47,2 persen), (2) prestasi (22,4 persen), (3) lingkungan kerja fisik (17,0 persen), (4) kompensasi (12,0 persen), (5) kesehatan (1,5 persen). Namun, dari beberapa faktor tersebut faktor hubungan positif dengan orang lain memiliki persentase terbesar. Berikut grafik persentase faktor-faktor kebahagiaan di tempat kerja:



Faktor pertama yang membuat seseorang bahagia di tempat kerja adalah hubungan positif dengan orang lain (47,2 persen), hubungan positif dengan orang lain terdiri dari kategori dukungan rekan kerja (40,8 persen) dan atasan yang bijaksana (6,4 persen). Hubungan positif dengan orang lain didefinisikan sebagai hubungan antara orang yang satu dengan orang lain yang bukan sekedar hubungan pasif melainkan suatu aktivitas yang mengembangkan hasil yang lebih produktif, membangun dan memuaskan (Maryanto, 2010). Konsep mengenai hubungan positif dengan orang lain didasarkan pada bahwa manusia adalah makhluk sosial yang membutuhkan satu dengan yang lain sehingga segala aktivitas tidak terlepas dari adanya hubungan dengan orang lain. Hubungan positif dengan orang lain dalam penelitian ini adalah bagaimana seseorang berhubungan satu sama lain saling mendukung sesama rekan kerja dan berhubungan baik dengan atasan. Beberapa pernyataan subjek

yang menggambarkan kategori ini adalah :
P140 "Teman kerja yang saling support"
P186 "Pemimpin yang begitu bijaksana"
P375 "Dukungan dari rekan kerja"

Faktor kedua yang membuat seseorang bahagia di tempat kerja adalah prestasi (22,4 persen). Prestasi terdiri dari kategori keberhasilan menyelesaikan tugas (13,0 persen), kesesuaian pekerjaan (5,7 persen), dan mengembangkan diri (3,7 persen). Prestasi adalah hasil usaha yang dicapai dari apa yang dikerjakan atau yang diusahakan. Seseorang dianggap berprestasi, jika dia telah meraih sesuatu hasil dari apa yang diusahakannya, baik karena hasil belajar, bekerja, atau berlatih keterampilan dalam bidang tertentu. Prestasi direfleksikan sebagai hasil nyata dari puncak pengembangan potensi diri. Prestasi hanya dapat diraih dengan mengerahkan segala kekuatan, kemampuan dan usaha yang ada dalam diri kita (Ruvendi, 2005). Konsep prestasi didasarkan pada bahwa sese-

- P231 "Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu"
 P312 "Pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan keahlian sehingga kerja menjadi lebih baik"
 P434 "Tantangan yang akhirnya bisa diselesaikan secara tepat"

Faktor ketiga yang membuat seseorang bahagia di tempat kerja adalah lingkungan kerja fisik (17,0 persen). Lingkungan kerja fisik didefinisikan sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan dengan peralatan pekerjaan yang memadai seperti penerangan, suhu udara, ruang gerak, keamanan, dan kebersihan (Munandar, 2001). Lingkungan kerja fisik terdiri dari ruang kerja (3,2 persen) dan peralatan kerja (13,8 persen). Lingkungan kerja fisik merupakan satu sarana untuk memudahkan seseorang dalam bekerja, karena seseorang bekerja harus memiliki ruang kerja dan peralatan kerja yang memadai. Konsep mengenai lingkungan kerja fisik berdasarkan penelitian ini adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja meliputi peralatan kerja dan ruang kerja yang baik. Beberapa pernyataan yang menggambarkan kategori ini adalah:

- P438 "Fasilitas yang lengkap"
 P431 "Peralatan kerja yang tersedia dan berfungsi dengan baik"
 P229 "Tempat kerja yang bagus"

Faktor keempat yang membuat seseorang bahagia di tempat kerja adalah Kompensasi (12,0 persen). Kompensasi terdiri dari gaji (10,1 persen) dan insentif (2,0 persen). Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima pekerja sebagai balas jasa terhadap pekerjaan yang dilakukan,

kompensasi tidak hanya gaji melainkan ada insentif (Alhempy, 2012). Pada dasarnya orang yang bekerja akan menerima balas jasa dari pekerjaan yang dilakukan salah satunya gaji yang sesuai dengan apa yang telah dilakukan dan kemampuan yang dimiliki.

Beberapa pernyataan yang menggambarkan kategori ini adalah:

- P366 "Gaji yang sesuai dengan yang di harapkan"
 P393 "Gaji yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki"
 P396 "Ketika mendapatkan bonus"

Faktor terakhir yang membuat seseorang bahagia di tempat kerja adalah kesehatan (1,5 persen). Kesehatan adalah keadaan sejahtera dari fisik, psikis, dan sosial yang memungkinkan seseorang hidup produktif secara sosial dan ekonomi (Kesari, 2012). Konsep kesehatan berkaitan dengan setiap seseorang yang bekerja harus memiliki kondisi fisik dan psikis yang sehat, maka seseorang yang berada dalam kondisi sehat jasmani dan rohani akan memiliki pikiran yang sehat pula sehingga dalam bekerja seseorang siap mengerjakan pekerjaan yang akan dilakukannya, dengan hal tersebut membuat mereka lebih bahagia. Kesehatan terdiri dari kategori sehat fisik, dan rileks. Kesehatan dalam penelitian ini berkaitan dengan kondisi seseorang yang baik secara fisik dan psikisnya.

- P045 "Apabila badan sehat"
 P173 "Badan sehat"
 P299 "Mendengarkan musik dalam bekerja"

Berdasarkan pemaparan di atas, secara rinci dapat dilihat persentase kategori kecil jawaban mengenai faktor-faktor kebahagiaan di tempat kerja. Berikut hasil persentase kategorisasi:

Tabel 1. Persentase Kategori Kecil Jawaban Faktor-Faktor Kebahagiaan di Tempat

Kategori	Jumlah	(%)
Hubungan positif dengan orang lain	192	47,20%
Dukungan rekan kerja	166	40,80%
Atasan yang bijaksana	26	6,40%
Prestasi	91	22,40%
keberhasilan menyelesaikan tugas	53	13,00%
Kesesuaian pekerjaan	23	5,70%
Mengembangkan diri	15	3,70%
Lingkungan kerja fisik	69	17,00%
Peralatan kerja	56	13,8%
Ruang kerja	13	3,20%
Kompensasi	49	12,00%
Gaji	41	10,1%
Insentif	8	2,0%
Kesehatan	6	1,50%
Sehat fisik	2	0,50%
Rileks	4	1,50%
Total	407	100%

Tabel 1 di atas menunjukkan persentase jawaban subjek mengenai faktor kebahagiaan di tempat kerja, dimana kategori jawaban faktor kebahagiaan di tempat kerja adalah bahagia dalam hal hubungan positif dengan orang lain yang berasal dari kategori dukungan rekan kerja, dan atasan yang bijaksana. Faktor prestasi berasal dari keberhasilan menyelesaikan tugas, kesesuaian pekerjaan, dan mengembangkan diri. Faktor lingkungan kerja fisik berasal dari kategori ruang kerja dan peralatan kerja. Selanjutnya, faktor kompensasi terdiri dari gaji dan insentif,

dan terakhir faktor kesehatan berasal dari kategori sehat fisik dan rileks.

2. Analisis Tambahan

a. Tingkat kebahagiaan

Berdasarkan aitem pertanyaan kelima yang menanyakan tentang tingkat kebahagiaan yang dirasakan subjek di tempat kerja. Rentang kebahagiaan mulai dari angka satu sampai tujuh. Untuk itu peneliti mengkaji secara mendalam menggunakan analisis statistik deskriptif frekuensi. Berikut hasil analisis di bawah ini:

Tabel 2. Statistik Deskripsi Persentase Tingkat Kebaha-

Tingkat kebahagiaan	Jumlah	%
5	393	96,60%
6	8	2,00%
7	6	1,50%
Total	407	100%

Seperti terlihat pada tabel 2 di atas, menunjukkan bahwa mayoritas tingkat kebahagiaan subjek berada pada rentang lima dengan jumlah 393 (96,6 persen).

b. Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin didapat perbedaan antara pegawai pria dan wanita dalam mempersepsi faktor-faktor yang mendukung kebahagiaan di tempat kerja. Berikut hasil analisis :

Tabel 3. Hasil Crosstabs Faktor-Faktor Kebahagiaan di Tempat Kerja Dengan Jenis Kelamin

crosstabs faktor dengan Jenis Kelamin		
	Jenis Kelamin	
	Pria	Wanita
Hubungan Positif dengan orang lain	110 47.60% 27.00%	81 46.00% 19.90%
Kesehatan	5 2.20% 1.20%	1 0.60% 0.20%
Kompensasi	29 12.60% 7.10%	20 11.40% 4.90%
Lingkungan Kerja Fisik	37 16.00% 9.10%	32 18.20% 7.90%
Prestasi	50 21.60% 12.30%	42 23.90% 10.30%
Total	231 100.00% 56.80%	176 100.00% 43.20%

Seperti terlihat pada tabel 3 di atas, pegawai pria lebih mengutamakan hubungan positif dengan orang lain (47, 60 persen); diikuti kompensasi (12,60 persen); dan kesehatan (2,20 persen); sebagai faktor yang mendukung kebahagiaan dalam bekerja, sementara pada pegawai wanita faktor hubungan positif dengan orang lain (46,00 persen) prestasi (23,90 persen); dan lingkungan kerja fisik (18,20 persen) merupakan tiga faktor ter-

besar yang mendukung kebahagiaan dalam bekerja.

c. Pendidikan

Berdasarkan pendidikan didapat perbedaan antara pegawai pria dan wanita dalam mempersepsi faktor-faktor yang mendukung kebahagiaan di tempat kerja. Berikut hasil analisis :

Tabel 4. Hasil Crosstabs Faktor-Faktor Kebahagiaan di Tempat Kerja Dengan Pendidikan Terakhir

Crosstabs Faktor dengan Pendidikan Terakhir		PendidikanTerakhir			
		SMK/SMA	Diploma	Sarjana	Master
Hubungan Positif dengan orang lain	61	6	113	11	
	46.20%	46.20%	48.90%	35.50%	
	15.00%	1.50%	27.80%	2.70%	
Kesehatan	3	0	3	0	
	2.30%	0.00%	1.30%	0.00%	
	0.70%	0.00%	0.70%	0.00%	
Kompensasi	20	4	22	3	
	15.20%	30.80%	9.50%	9.70%	
	4.90%	1.00%	5.40%	0.70%	
Lingkungan Kerja Fisik	20	2	41	6	
	15.20%	15.40%	17.70%	19.40%	
	4.90%	0.50%	10.10%	1.50%	
Prestasi	28	1	52	11	
	21.20%	7.70%	22.50%	35.50%	
	6.90%	0.20%	12.80%	2.70%	
Total	132	13	231	31	
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	
	32.40%	3.20%	56.80%	7.60%	

Seperti terlihat pada tabel 4 di atas, pegawai dengan pendidikan terakhir SMK/ SMA lebih mengutamakan hubungan positif dengan orang lain (46,20 persen) sebagai faktor yang mendukung kebahagiaan dalam bekerja, diikuti faktor prestasi (21,20 persen), lingkungan kerja fisik (15,20 persen) dan kompensasi (15,20 persen) serta kesehatan (2,30 persen).

Sementara pegawai dengan pendidikan terakhir Diploma lebih mengutamakan hubungan positif dengan orang lain (46,20 persen) sebagai faktor yang mendukung kebahagiaan dalam bekerja, diikuti faktor kompensasi (30,80 persen), lingkungan kerja fisik (15,40 persen), dan prestasi (7,70 persen). Tidak ada satu orangpun yang menyebabkan kesehatan sebagai faktor yang mendukung kebahagiaan mereka di tempat kerja. Untuk pegawai dengan pendidikan terakhir Sarjana, mereka lebih mengutamakan hubungan positif dengan orang lain (48, 90 persen) sebagai faktor yang mendukung kebahagiaan

dalam bekerja, diikuti faktor prestasi (22,50 persen), lingkungan kerja fisik (17,70 persen), kompensasi (9,50 persen) dan kesehatan (1,30 persen).

Pada pegawai dengan pendidikan terakhir Master, mereka memandang faktor hubungan positif dengan orang lain dan prestasi sebagai dua faktor yang sama-sama berimbang dalam kontribusi mendukung kebahagiaan di tempat kerja (35,50 persen). Faktor lainnya adalah lingkungan kerja fisik (19,40 persen) dan kompensasi (9,70 persen). Faktor kesehatan bukan faktor yang mendukung kebahagiaan mereka di tempat kerja (00,00 persen).

d. Status Kepegawaian

Berdasarkan status kepegawaian tidak terdapat perbedaan antara pegawai pria dan wanita dalam mempersepsi faktor-faktor yang mendukung kebahagiaan di tempat kerja. Berikut hasil analisis :

Tabel 5. Hasil Crosstabs Faktor-Faktor Kebahagiaan di Tempat Kerja Dengan Status Kepegawaian

Crosstabs Faktor dengan Status Kepegawaian		
	Status Kepegawaian	
	PNS	Non PNS
Hubungan Positif dengan orang lain	71 41.50% 17.40%	120 50.80% 29.50%
Kesehatan	1 0.60% 0.20%	5 2.10% 1.20%
Kompensasi	20 11.70% 4.90%	29 12.30% 7.10%
Lingkungan Kerja Fisik	33 19.30% 8.10%	36 15.30% 8.80%
Prestasi	46 26.90% 11.30%	46 19.50% 11.30%
Total	171 100.00% 42.00%	236 100.00% 58.00%

Seperti terlihat pada tabel 5 di atas, pegawai pria dan wanita sama-sama menempatkan faktor hubungan positif dengan orang lain sebagai faktor pertama yang mendukung kebahagiaan mereka di tempat kerja. Selanjutnya diikuti oleh faktor prestasi, lingkungan kerja, kompensasi, dan kesehatan. Tidak terdapat perbedaan antara pegawai pria dan wanita dalam mempersepsi faktor-faktor yang

mendukung kebahagiaan di tempat kerja.

e. Suku Bangsa

Berdasarkan suku bangsa didapat perbedaan antara pegawai pria dan wanita dalam mempersepsi faktor-faktor yang mendukung kebahagiaan di tempat kerja. Berikut hasil analisis :

Tabel 6. Hasil Crosstabs Faktor-Faktor Kebahagiaan di Tempat Kerja Dengan Suku Bangsa

Crosstabs Faktor dengan Suku					
	Suku				
	Melayu	Jawa	Batak	Minang	Bugis
Hubungan Positif dengan orang lain	144 47.50% 35.40%	22 44.90% 5.40%	7 46.70% 1.70%	16 43.20% 3.90%	2 66.70% 0.50%
Kesehatan	6 2.00% 1.50%	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%
Kompensasi	33 10.90% 8.10%	11 22.40% 2.70%	2 13.30% 0.50%	3 8.10% 0.70%	0 0.00% 0.00%
Lingkungan Kerja Fisik	50 16.50% 12.30%	7 14.30% 1.70%	4 26.70% 1.00%	7 18.90% 1.70%	1 33.30% 0.20%
Prestasi	70 23.10% 17.20%	9 18.40% 2.20%	2 13.30% 0.50%	11 29.70% 2.70%	0 0.00% 0.00%
Total	303 100.00% 74.40%	49 100.00% 12.00%	15 100.00% 3.70%	37 100.00% 9.10%	3 100.00% 0.70%

Berdasarkan tabel 6 di atas, dapat disimpulkan bahwa :

1. Suku bangsa melayu, jawa, batak, minang, dan bugis sama-sama mempersepsi hubungan positif dengan orang lain sebagai faktor pertama yang mendukung kebahagiaan di tempat kerja
2. Suku bangsa jawa dan batak sama-sama mempersepsi kesehatan bukan merupakan faktor yang mendukung kebahagiaan di tempat kerja.
3. Tidak ada perbedaan antara pegawai suku bangsa melayu dan minang dalam mempersepsi faktor yang mendukung kebahagiaan mereka di tempat kerja. Mereka sama-sama mempersepsi faktor hubungan positif dengan orang lain sebagai faktor terbesar yang mendukung kebahagiaan di tempat kerja, selanjutnya diikuti dengan faktor prestasi, lingkungan kerja, kompensasi, dan terakhir kesehatan.
4. Suku bangsa jawa mempersepsi hubungan positif dengan orang lain sebagai faktor pertama yang mendukung kebahagiaan di tempat kerja, diikuti dengan kompensasi, prestasi, dan lingkungan kerja. Kesehatan bukan merupakan faktor pendukung kebahagiaan di tempat kerja bagi mereka.
5. Suku bangsa batak mempersepsi hubungan positif dengan orang lain sebagai faktor pertama yang mendukung kebahagiaan di tempat kerja, diikuti dengan lingkungan kerja, kompensasi dan prestasi. Kompensasi dan prestasi memiliki persentase sama besar sebagai faktor yang mendukung kebahagiaan ditempat kerja. Kesehatan bukan merupakan faktor pendukung kebahagiaan di tempat kerja bagi mereka.
6. Suku bangsa minang mempersepsi hubungan positif dengan orang lain sebagai faktor pertama yang mendukung kebahagiaan di tempat kerja, diikuti prestasi, lingkungan kerja fisik, kompensasi dan kesehatan.
7. Suku bangsa bugis mempersepsi hubungan positif dengan orang lain sebagai faktor pertama yang mendukung kebahagiaan di tempat kerja, diikuti lingkungan kerja. Faktor prestasi, kompensasi dan kesehatan bukan faktor yang mendukung kebahagiaan mereka di tempat kerja.

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data ditemukan bahwa ada lima faktor yang membuat seseorang bahagia di tempat kerja. Faktor-faktor tersebut adalah hubungan positif dengan orang lain, prestasi, lingkungan kerja fisik, kompensasi, dan kesehatan. Namun, dari beberapa faktor tersebut hubungan positif dengan orang lain memiliki persentase terbesar yang membuat seseorang bahagia di tempat

kerja.

Terjalannya hubungan positif dengan orang lain di tempat kerja terlihat dengan adanya dukungan dari rekan kerja, atasan yang bijaksana merupakan hal yang membuat seseorang bahagia di tempat kerja. Rekan kerja dan atasan merupakan orang terdekat saat berada di tempat kerja, tidak heran seseorang mengandalkan saran, dukungan, penilaian dan pendapat dari orang-orang terdekatnya, sehingga terjalin hubungan yang positif. Seperti pernyataan Ryff (dalam Mujamiasih, 2013) menyatakan bahwa seseorang bahagia disebabkan adanya penerimaan diri, hubungan positif dengan orang lain, otonomi/kemandirian, penguasaan lingkungan, tujuan hidup dan pribadi yang berkembang. Serupa dengan penelitian Mujamiasih (2013) menyatakan bahwa adanya hubungan positif antara seseorang dengan sesama rekan kerjanya akan meningkatkan kebahagiaan.

Hubungan positif dengan orang lain adalah bagaimana seseorang berhubungan satu sama lain saling mendukung dan berhubungan baik sesama rekan kerja dan atasan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Maryanto (2010) menyatakan bahwa hubungan positif dengan orang lain bukan hanya hubungan pasif melainkan suatu aktivitas yang mengembangkan hasil yang lebih produktif, membangun dan memuaskan.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Ardi (2012) menemukan bahwa adanya hubungan dengan orang lain menjadi faktor utama yang membuat seseorang bahagia. Selain itu penelitian Markus (2009) mengatakan bahwa hubungan positif yang terjalin di lingkungan sosial akan menjadi sumber kebahagiaan.

Temuan ini menguatkan bahwa konsep hubungan dengan orang lain masih menjadi sesuatu yang melekat dalam budaya kolektif. Di Indonesia, budaya kolektif masih sangat tinggi. Markus (2009) mengatakan budaya kolektif ditandai dengan adanya dukungan dari orang lain dan mementingkan keterhubungan atau keterkaitan antara satu dengan yang lain. Hal ini diperkuat oleh Penelitian Oktaria di Purwokerto (2011) menemukan bahwa hubungan antar individual dalam masyarakat Indonesia adalah erat. Hubungan yang erat ini meletakkan harmoni sebagai kunci dalam menjaga hubungan. Wajar jika hubungan dengan orang lain membuat seseorang bahagia.

Berdasarkan hasil analisis tambahan terhadap suku bangsa, pendidikan, jenis kelamin, dan status kepegawaian, ditemukan bahwa faktor hubungan positif dengan orang lain merupakan faktor pertama yang memiliki persentase paling besar dibandingkan faktor lain sebagai faktor yang mendukung ke-

bahagiaannya pegawai di tempat kerja. Tidak ada perbedaan berdasarkan identitas latar belakang subjek penelitian (responden). Jika ditelaah hal ini disebabkan karena budaya timur yang kolektif, seperti pendapat Kitayama (2000) yang jelas menyatakan bahwa memang orientasi kebahagiaan pada budaya di Timur itu lebih menekankan pada hubungan interpersonal seperti adanya kebersamaan, keterkaitan, dan sikap saling bergantung pada orang lain. Keterkaitan dan saling ketergantungan satu sama lain merupakan keinginan seseorang untuk menyesuaikan diri dengan hubungan sosial yang saling bersangkutan. Hal ini diperkuat oleh Varnum (2009) menyatakan bahwa keterkaitan dan sikap saling bergantung adalah salah satu cara untuk menekankan keharmonisan.

Dari pernyataan tersebut, jelaslah kenapa faktor hubungan positif dengan orang lain membuat seseorang bahagia, hal ini dikarenakan adanya keterkaitan dan sikap saling bergantung untuk menjaga harmoni dengan yang lain. Temuan ini didukung oleh Balogun (2013) mengatakan bahwa seseorang yang menekankan pada harmoni, keterkaitan, dan koneksi melihat diri sebagai saling keterhubungan serta pentingnya suatu hubungan sehingga lebih mengutamakan kesejahteraan kelompok, hal inilah yang pada akhirnya meningkatkan kebahagiaan.

Berbeda dengan temuan di Barat, bahwa kebahagiaan lebih ditekankan pada pencapaian prestasi sehingga lebih individualis (Markus, 2009). Lebih lanjut, Lu dan Gilmore (2001) mengatakan bahwa pencapaian prestasi lebih kuat meningkatkan kebahagiaan pada budaya individualis. Meskipun temuan ini menemukan faktor prestasi termasuk dari faktor yang membuat seseorang bahagia, akan tetapi faktor hubungan positif dengan orang lain memiliki persentase terbesar yang menjadi sumber kebahagiaan seseorang. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Uchida (2004) yang menyatakan bahwa esensi diri dari orang-orang Timur terbentuk dari hasil pemaknaan diri dari hubungan mereka dengan orang-orang penting dalam hidupnya. Berdasarkan konsep-konsep di atas, jelaslah kenapa hubungan positif dengan orang lain yang membuat seseorang bahagia di tempat kerja, hal ini dikarenakan memang pada dasarnya orientasi dan esensi diri dari seseorang tidak terlepas dari adanya hubungan dengan orang lain, keterkaitan satu sama lain agar tercipta harmonisasi sosial.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu kuesioner yang diberikan kepada subjek tidak ditunggu oleh peneliti saat mengisinya, sehingga subjek menjawab pertanyaan berbeda dengan jawaban yang sama serta ragu-ragu dalam menjawabnya.

Penutup

Hasil penelitian menunjukkan ada lima faktor yang membuat seseorang bahagia di tempat kerja yaitu (1) hubungan positif dengan orang lain seperti dukungan dari rekan kerja dan atasan, (2) prestasi seperti keberhasilan menyelesaikan tugas, kesesuaian pekerjaan, dan mengembangkan diri, (3) lingkungan kerja fisik seperti fasilitas, (4) kompensasi seperti gaji dan insentif, (5) kesehatan seperti badan sehat dan rileks. Secara garis besar, dari beberapa faktor tersebut faktor hubungan positif dengan orang lain memiliki persentase terbesar. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan positif sesama rekan kerja merupakan salah satu sumber kebahagiaan di tempat kerja.

Kesimpulannya tidak ada perbedaan antara pegawai laki-laki dan perempuan dalam menyebutkan faktor pertama yang paling dominan mendukung kebahagiaan mereka di tempat kerja. Pegawai laki-laki dan perempuan sama-sama membutuhkan hubungan positif dengan orang lain, yaitu rekan kerja, sebagai hal yang membuat mereka merasa nyaman dan senang dalam bekerja.

Daftar Pustaka

- Alfarisi. 2010. Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Produktivitas Pada Guru. Skripsi. Pekanbaru : Fakultas Psikologi
- Alhempri. 2012. Kepemimpinan, Kompensasi, Dan Motivasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja. Media Riset Bisnis Dan Manajemen, Vol.12, No.1 55-80
- Almigo. 2004. Hubungan antara Kepuasan Kerja Karyawan dengan Produktivitas Kerja Karyawan. Jurnal Psyche, 1 No. 1
- Anoraga. 2009. Psikologi kerja. Jakarta: Rineka Cipta
- Ardi. 2012. What Make Teenagers Happy? An Exploratory Study Using Indigenous Psychology Approach. International Journal of Research Studies in Psychology, Vol. 1 No. 2, 53-61
- Ariati. 2010. Subjective well-being (kesejahteraan subjektif) dan kepuasan kerja pada staf pengajar (dosen) di lingkungan Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro. Jurnal Psikologi Undip, 8, No.2
- Azwar. 2013. Skala Penyusunan Psikologi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Balogun. 2013. Dispositional Factors, Perceived Social Support And Happiness Among Prison Inmates In Nigeria: A New Look. The Journal of Happiness & Well-Being, Vol. 2, No. 1

- Biswar, dkk. 2007. Subjective Well-Being. UK: New York
- Biswar, Dkk. 2007. Positive Psychology Coaching: Putting The Science Of Happiness To Work For Your Clients. Published By John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Published Simultaneously In Canada and Conformity: Metisof Studies Using Asch
- Carr. 2004. Positive Psychology: The Science of Happiness and Human Strengths. New York : Bruner-Routledge
- Chimento. 2006. Happiness at Work Index. UK: The Illumination Business.
- Elfida. 2008. Hubungan Antara Religiusitas dan Kebahagiaan. Laporan Penelitian. Fakultas Psikologi: Uin Suska Riau
- Gupta. 2012. Importance of Being Happy at Work. ISSN (Print) Journal Issue, 1, No.1, 2319-5479
- Hedissa, dkk. 2012. Hubungan Psychological Capital Dengan Kepuasan Kerja Pada Anggota Polri Yang Sedang Mengikuti Pendidikan Di Perguruan Tinggi Ilmu Kepolisian (PTIK), Journal 1 No.1
- Kesari. 2012. Hubungan antara Stres Kerja, Modal Psikologis, Kebahagiaan Terhadap Intensi Berpindahnya Karyawan. Tesis. Universitas Kwazulu Natal
- Kim, Yang. 2010. Indigenous and Cultural Psychology: Memahami Orang dalam Konteksnya. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Kitayama. 2000. Culture, Emotion, and Well-being: Good Feelings in Japan and The United States. Cognition And Emotion, 14, 1, 93-124
- Lopez dan Snyder. 2007. Positive Psychology: The Scientific and Practical Explorations of Human Strengths. University of Kansas, Lawrence.
- Lu. 2001. Cultural Values And Happiness: An East-West Dialogue. The Journal Of Social Psychology, 14, 4, 477-493
- Lyubomirsky. 2007. The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? Psychological. Bulletin 131, No. 6.
- Malayu. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Markus. 2009. Culture, Self, and the Reality of the Social. Psychological Inquiry. Vol. 14, No. 3&4, 277-283
- Maryanto. 2010. Pengaruh Kepemimpinan dan Hubungan Kerja Terhadap Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Sekretariat Pemerintah Daerah Provinsi Bali. Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, Dan Kewirausahaan Vol. 6, 185 No. 2
- Mujamiasih. 2013. Subjective Well-Being (Swb) : Studi Indigenous Pada PNS dan Karyawan Swasta yang Bersuku Jawa di Pulau Jawa. Skripsi. Universitas Negeri Malang
- Munandar. 2001. Psikologi Industri dan Organisasi. Jakarta : UI-Press
- Myers. 2004. The pursuit of happiness. Hizons. 9-11.
- Ningsih. 2013. Subjective Well Being Ditinjau Dari Faktor Demografi (Status Pernikahan, Jenis Kelamin, Pendapatan). Jurnal Online Psikologi, Vol. 01 No. 02
- Oktaria. 2011. Pengidentifikasian Dimensi-Dimensi Budaya Indonesia: Pengembangan Skala dan Validitas. Skripsi. Universitas Jenderal Soedirman
- Putri, 2009. Kebahagiaan dan Kualitas Hidup Penduduk Jabodetabek (Studi pada Dewasa Muda Bekerja dan Tidak Bekerja). Skripsi. Universitas Indonesia.
- Putri. 2011. Orientasi Kebahagiaan Siswa SMA tinjauan Psikologi indigenous Pada Siswa Laki-Laki Dan Perempuan. 106humanitas, Vol. VIII No.2
- Pryce, Jones. 2010. Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital for Success. USA: Wiley-Blackwell
- Robbins, 2002. Prinsip-Prinsip Perilaku dalam Organisasi. Jakarta: Erlangga
- Ruvendi. 2005. Imbalan Dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. Jurnal Ilmiah Binaniaga Vol, 01 No, 1
- Seligman. 2005. Authentic Happiness. UK: New York
- Suojanen, I. 2012. Work for your happiness - Theoretical and Empirical Study Defining and Measuring Happiness at Work. University of Turku.
- Soegandhi, dkk. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. Jurnal Agora Vol. 1, No. 1
- Soeharso, Crhistie. 2008. Pengaruh Iklim Psikologis Authenzotic, Stress Kerja Dan Kebahagiaan Terhadap Intense Turnover Pada Karyawan. Jurnal Manajemen Indonesia, Vol, 1 No, 2
- Susilawati. 2012. Apakah yang Membuat Lansia (Old People) Bali Bahagia? Studi Eksplorasi Pendekatan Psikologi Indigenous Jurnal Psikologi Tabularasa, Volume 7 Nomor 1
- Uchida. 2004. Cultural Constructions Of Happiness: Theory and Empirical Evidence. International Journal of Psychological Studies, Vol. 5, No. 1
- Varnum. 2009. The Origin of Cultural Differences in Cognition: The Social Orientation Hypothesis. Cur-

rent Directions in Psychological Science. DOI: 10.1177/0963721409359301.

Zahidah & Raihanah. 2011. The Model of Wellbeing in Family Life from Islami Perspective. *Jurnal Fiqh*, 8, 25-44

HUBUNGAN ANTARA KEBAHAGIAAN DI TEMPAT KERJA DENGAN KETERIKATAN KARYAWAN PADA KARYAWAN PT. DWI PRIMA SENTOSA MOJOKERTO

Diannisa Wahyu Putri Chinanti, Siswati

Fakultas Psikologi, Universitas Diponegoro

Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia 50275

diannisawpc96@gmail.com

Abstrak

Keterikatan karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk mengekspresikan dan melibatkan dirinya baik secara fisik, kognitif dan emosional dengan menjalankan peran secara bersemangat dan memberikan fokus kerja yang tinggi pada pekerjaan sehingga dapat mencapai tujuan dan keberhasilan organisasi. kebahagiaan di tempat kerja merupakan perasaan positif yang dimiliki individu secara sadar untuk memberikan perhatian penuh pada pekerjaan sehingga mampu meningkatkan kinerja dan potensinya secara optimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kebahagiaan di tempat kerja dengan keterikatan karyawan pada karyawan PT. Dwi Prima Sentosa Mojokerto. Populasi subjek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Dwi Prima Sentosa Mojokerto dengan 202 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan *cluster random sampling*. Penelitian ini menggunakan dua alat ukur yaitu Skala Kebahagiaan di Tempat Kerja (27 aitem dengan $\alpha=0,892$) dan Skala Keterikatan Karyawan (28 aitem $\alpha=0,898$). Berdasarkan analisis regresi sederhana didapatkan adanya hubungan positif yang signifikan antara kebahagiaan di tempat kerja dengan keterikatan karyawan ($r_{xy} = 0,791$; $p<0,001$). Semakin tinggi kebahagiaan di tempat kerja maka semakin tinggi keterikatan karyawan, sebaliknya semakin rendah kebahagiaan di tempat kerja maka semakin rendah keterikatan karyawan. Kebahagiaan di tempat kerja memberikan sumbangan efektif sebesar 62,6% terhadap keterikatan karyawan, sedangkan 37,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diukur dalam penelitian ini.

Kata kunci: keterikatan karyawan, kebahagiaan di tempat kerja, karyawan

Abstract

Employee engagement is an ability to express themselves physically, cognitively, and emotionally by performing roles and focusing on high jobs that can achieve organizational goals and success. Happiness at work is an ability to provide good information that can increase optimal contribution on work. This study aims to determine the relationship of happiness at work with employee engagement of PT. Dwi Prima Sentosa Mojokerto. The population of this study is employees of PT. Dwi Prima Sentosa Mojokerto. The sample of 202 employees with using cluster random sampling technique. This research uses two measuring tools, Happiness at Work Scale (27 items with $\alpha = 0,892$) and Employee Engagement Scale (28 items with $\alpha = 0,898$). Based on simple regression analysis found that the hypothesis proposed by the researcher proved, that there is a significant positive relationship between happiness at work with employee engagement ($r_{xy} = 0,791$; $p<0,001$). The higher happiness at work the lower employee engagement. In the opposite, the lower happiness at work, the lower employee engagement. The effective contribution given in this study was 62,6% and 37,4% was influenced by other factors that were not measured in this study.

Keyword: *Happiness at work, employee engagement, employee*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan asset penting bagi keberlangsungan organisasi atau perusahaan. Karyawan dengan kinerja yang baik dan mampu mengoptimalkan potensinya mampu memberikan banyak dampak positif bagi perusahaan. Perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki keterikatan terhadap pekerjaan dan organisasinya sehingga membuatnya merasa betah untuk bekerja di tempat tersebut, mampu meningkatkan produktivitas kerja, serta mampu meningkatkan kepuasan pelanggan (Rachmawati, 2010). Bakker & Leiter (2010) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan yang tinggi akan menunjukkan antusiasme dalam bekerja dan menggunakan tenaga dalam menjalankan pekerjaannya secara optimal.

Karyawan yang memiliki keterikatan pada level yang tinggi memiliki dampak positif bagi organisasi dan pekerjaan karena karyawan mampu mengatasi gangguan atau permasalahan yang ada di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga tidak akan mengganggu performa selama bekerja dan mampu meningkatkan komitmennya terhadap pekerjaan (Halbesleben dalam Albrecht, 2010). Whittington (2017) menyatakan bahwa karyawan yang tidak memiliki keterikatan terhadap pekerjaan dan organisasinya akan menampilkan beberapa perilaku kontraproduktif seperti menarik diri dari organisasi, memiliki tingkat absensi yang tinggi, dan menunjukkan keinginan untuk meninggalkan organisasi sehingga dapat memengaruhi performa karyawan lain dan memiliki dampak pada penurunan target perusahaan.

PT. Dwi Prima Sentosa Mojokerto merupakan perusahaan yang memproduksi sepatu sesuai dengan permintaan setiap *buyer* mulai dari jumlah, desain, merk sepatu serta kualitas bahannya. Lebih dari 150.000 pasang sepatu diproduksi setiap bulan sesuai permintaan setiap *buyer* yang berbeda. Banyaknya pesanan dengan permintaan yang berbeda menyebabkan banyaknya administrasi berbeda yang harus diselesaikan dalam waktu yang relatif singkat oleh karyawan. Hal tersebut menyebabkan karyawan harus memiliki kondisi fisik yang prima, mampu memberikan kreativitas dan selalu inovatif untuk menghasilkan produk-produk baru, serta memiliki ketelitian serta fokus kerja yang tinggi sehingga mampu bekerja secara optimal, mengurangi kesalahan yang terjadi dalam pekerjaan serta mampu meningkatkan kepuasan pelanggan. Selain itu, beban kerja secara fisik juga dirasakan karyawan dengan adanya jam kerja yaitu jam 07.30-17.00 WIB pada hari senin sampai dengan Sabtu.

Karyawan PT. Dwi Prima Sentosa Mojokerto berjumlah 202 karyawan yang tersebar dalam delapan divisi kerja. Setiap divisi kerja memiliki *job description* yang berbeda namun saling berkorelasi satu dengan yang lainnya, sehingga fokus kerja yang tinggi pada setiap karyawan sangat dibutuhkan pada saat bekerja. Beban pekerjaan yang tinggi dapat menyebabkan penurunan kinerja karyawan yang juga berdampak pada pencapaian target perusahaan. Penurunan kinerja karyawan disebabkan karena adanya persepsi negatif mengenai beban kerja yang dianggap tidak sesuai dengan potensi yang dimiliki oleh karyawan sehingga merasa mudah lelah saat bekerja serta menurunkan motivasi kerjanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Saputri & Prabowo (2015) menyatakan bahwa beban kerja yang tinggi memiliki hubungan positif yang signifikan dengan keterikatan karyawan. Karyawan yang memiliki persepsi negatif terhadap beban kerjanya akan memiliki keterikatan yang rendah, sehingga perusahaan

perlu memerhatikan fasilitas-fasilitas yang mampu meningkatkan perasaan nyaman karyawan selama bekerja. Utoro & Gustomo (2014) menyatakan bahwa perusahaan perlu memerhatikan hal-hal kecil yang berpotensi menjadi masalah bagi karyawan dan bersikap responsif terhadap permasalahan yang terjadi pada karyawan. Lingkungan kerja memiliki hubungan dengan peningkatan dan penurunan produktivitas kerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman membuat karyawan bersemangat dalam menjalankan pekerjaannya (Sinaga, 2016). Perasaan aman dan nyaman dalam lingkungan kerja membuat karyawan selalu merasa bahagia pada saat bekerja serta dapat menikmati pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa bahagia dan nyaman di tempat kerjanya, memberikan dampak positif dalam peningkatan produktivitas kerja serta memiliki kemungkinan kecil untuk meninggalkan perusahaannya. Kebahagiaan di tempat kerja perlu untuk dimiliki karyawan untuk memaksimalkan kinerjanya serta menciptakan perasaan positif dalam mengelola dan memengaruhi lingkungannya serta mampu memberikan kepuasan kerja pada karyawan (Pryce-Jones, 2010).

Veenhoven (2006) mendefinisikan kebahagiaan sebagai penilaian individu terhadap keseluruhan kualitas hidup dengan memiliki banyak perasaan positif dalam diri. Kebahagiaan merupakan kualitas kehidupan seseorang yang membuat kualitas kehidupan menjadi lebih baik seperti kesehatan yang lebih baik, kreativitas yang tinggi serta pendapatan yang tinggi dan tempat kerja yang baik (Biswas-Diener & Dean, 2007). Kebahagiaan dapat berasal dari dua faktor, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri seperti kesesuaian antara harapan pekerjaan dengan kemampuan diri, dan kepribadian individu sedangkan faktor yang berasal dari luar antara lain beban kerja yang tinggi serta lingkungan kerja yang tidak nyaman. Fisher (2010) menyatakan bahwa karyawan membutuhkan adanya keseimbangan antara faktor-faktor yang berasal dari dalam maupun dari luar dirinya sehingga mampu meningkatkan produktivitas kerjanya. Karyawan yang merasakan kebahagiaan di tempat kerja akan memberikan potensi kerjanya 40% lebih banyak dibandingkan dengan karyawan yang tidak merasakannya (Pryce-Jones, 2010).

Berdasarkan uraian diatas, dapat dilihat bahwa kebahagiaan di tempat kerja dan keterikatan karyawan memiliki peran penting bagi karyawan serta organisasinya. Karyawan yang memiliki perasaan keterikatan dengan pekerjaan dan organisasinya akan memunculkan perilaku-perilaku positif sehingga mampu meningkatkan produktivitas kerja serta merasa puas dalam bekerja sehingga tujuan perusahaan atau organisasi untuk mencapai keberhasilan lebih mudah diraih.

METODE

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Dwi Prima Sentosa Mojokerto yang berjumlah 202 karyawan tetap dengan latar pendidikan minimal SMA, serta masa kerja lebih dari satu tahun. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *cluster random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang digunakan secara klaster dengan melakukan randomisasi terhadap kelompok, bukan terhadap subjek secara individual (Azwar, 2014). Sampel penelitian yang diperoleh berdasarkan teknik *cluster random sampling* sebanyak 135 karyawan yang terbagi dalam lima divisi kerja.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan dua skala yaitu Skala Kebahagiaan di Tempat Kerja (28 aitem dengan $\alpha=0,892$) yang disusun berdasarkan aspek-aspek yang dikemukakan oleh Pryce-Jones (2010) yaitu *pride*, *trust*, dan *recognition*, sedangkan Skala Keterikatan Karyawan (27 aitem dengan $\alpha=0,898$) disusun berdasarkan aspek-aspek yang dikemukakan oleh Kahn (dalam Truss, 2008) yaitu kognitif, fisik dan emosional. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu uji asumsi dan uji hipotesis dengan menggunakan SPSS 21.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1.

Uji Normalitas

Variabel	Kolmogorov-Smirnov Goodness of Fit Test	<i>p</i>	Bentuk
Kebahagiaan di Tempat Kerja	1,130	0,156($p>0,05$)	Normal
Keterikatan Karyawan	1,214	0,105($p>0,05$)	Normal

Berdasarkan hasil uji normalitas diperoleh nilai pada variabel kebahagiaan di tempat kerja sebesar 1,130 dengan signifikansi $p=0,156$ ($p>0,05$) dan nilai pada variabel keterikatan karyawan sebesar 1,214 dengan signifikansi $p=0,105$ ($p>0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kebahagiaan di tempat kerja dan keterikatan karyawan memiliki distribusi data yang normal.

Tabel 2.

Uji Linieritas

Hubungan Variabel	Nilai F	Signifikansi	P	Keterangan
Kebahagiaan di tempat kerja dengan Keterikatan Karyawan	22,295	.000	$p < 0,001$	Linier

Berdasarkan hasil uji linieritas menunjukkan bahwa hubungan antara variabel kebahagiaan di tempat kerja dengan keterikatan karyawan menghasilkan nilai koefisien korelasi $F=22,295$ dengan signifikansi ($p<0,0001$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan linier antara kebahagiaan di tempat kerja dengan keterikatan karyawan, sehingga dapat dilanjutkan pada analisis regresi.

Tabel 3.

Uji Hipotesis 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sign
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	25,925	3,979		6,515	,000
Kebahagiaan di tempat kerja	,719	,048	,791	14,932	,000

Hasil analisis regresi sederhana menunjukkan besarnya koefisien korelasi antara kebahagiaan di tempat kerja dengan keterikatan karyawan sebesar $r_{xy} = 0,719$ dengan tingkat signifikansi sebesar ($p < 0,001$). Koefisien korelasi dengan nilai positif menunjukkan adanya arah hubungan antara kebahagiaan di tempat kerja dengan keterikatan karyawan adalah positif. Hal ini dapat diartikan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kebahagiaan di tempat kerja dengan keterikatan karyawan. Semakin tinggi kebahagiaan di tempat kerja maka semakin tinggi keterikatan karyawan dan sebaliknya, semakin rendah kebahagiaan di tempat kerja maka semakin rendah keterikatan karyawan. Berdasarkan hasil yang telah diperoleh, dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan yaitu terdapat hubungan antara kebahagiaan di tempat kerja dengan keterikatan karyawan pada karyawan PT. Dwi Prima Sentosa Mojokerto, dapat diterima.

Persamaan garis linier berdasarkan tabel $Y = 25,925 + 0,719X$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel keterikatan karyawan akan berubah sebesar 0,719 untuk setiap unit perubahan yang terjadi pada variabel kebahagiaan di tempat kerja.

Tabel 4.

Uji Hipotesis 2

Koefisien Korelasi (R)	Signifikansi	Koefisien Determinasi	Standart Kesalahan Estimasi
0,791	0,000	0,626	3,830

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,626 memiliki arti bahwa kebahagiaan di tempat kerja memberikan sumbangan efektif sebesar 62,6% terhadap keterikatan karyawan. Jadi, variabel keterikatan karyawan dapat dipengaruhi oleh variabel kebahagiaan di tempat kerja sebesar 62,6%, sedangkan sisanya sebesar 37,4% ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini, seperti *people, work, opportunities, quality of life, company practice* serta *reward* (Hewitt, 2012). Menurut Scholer (2012) faktor lain yang dapat memengaruhi keterikatan karyawan antara lain faktor individu, pekerjaan serta lingkungan kerjanya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara kebahagiaan di tempat kerja dengan keterikatan karyawan pada karyawan PT. Dwi Prima Sentosa Mojokerto. Koefisien korelasi pada penelitian ini sebesar ($r_{xy} = 0,791$; ($p < 0,001$)). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Artinya, semakin tinggi tingkat kebahagiaan di tempat kerja maka akan semakin tinggi pula keterikatan karyawan. Sebaliknya, semakin rendah kebahagiaan di tempat kerja maka akan semakin rendah pula keterikatan karyawan. Pada penelitian ini kebahagiaan di tempat kerja memberikan sumbangan efektif sebesar 62,6% terhadap variabel keterikatan karyawan sedangkan sebesar 37,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of employee engagement: Perspective, issues, research, and practice*. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited.
- Azwar, S. (2014). *Reliabilitas dan validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Biswas-Diener R. & Dean B. (2007). *Positive psychological coaching: Putting the science of happiness to work for your clients*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Fisher, C. D. (2010). *Happiness at work*. Queensland: Bond University ePublication.
- Hewitt, A. (2012). *2012 Trends in global employee engagement*. Diunduh dari http://www.aon.com/attachments/thought-leadership/Trends_Global_Employee_Engagement_Final.pdf
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Rachmawati, M. (2010). Employee engagement sebagai kunci meningkatkan kinerja karyawan. *International Journal of Business and Management*, 5, (12).
- Saputri, K. E. & Prabowo, S. P. (2015). Employee engagement ditinjau dari persepsi terhadap beban kerja, *Psikodimensia*, 14, (1).
- Scholer, A. (2012). *Examining employee engagement within the context if a small service-based firm in Ireland*. Ireland: National Collage of Ireland School of Business.
- Sinaga, S. (2016). Pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. *JOM FISIP*, 3, (2).

- Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K, Shantz, A., & Soane, E. (2008). *Employee engagement: A literature review*. London: Routledge.
- Utoro, D. T., & Gustomo, A. (2014). Analysis of employee engagement in PT Kaltim Prima Coal, Indonesia. *Journal of Business and Management*. 3, (4).
- Veenhoven, R. (2006). *How do we assess how happy we are: Tenets, implications and tenability of three theories*. Dordrech: Eramus Univerity Rotterdam.
- Whittington, J. L., Simone M., Enoch A., & Sri B. (2017). *Enhancing employee engagement: An evidence-based approach*. New York: Palgrave Macmillan.

HUBUNGAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KEBAHAGIAAN DI TEMPAT KERJA PADA KARYAWAN PT POS INDONESIA PEKANBARU

Rini Anggraini¹

¹Fakultas Psikologi, Universitas Abdurrah,
Jl. Riau Ujung No. 73 , Pekanbaru, Indonesia 28292

rini.anggraini@univrab.ac.id

Abstrak

Kebahagiaan ditempat kerja mempunyai korelasi pada dua komponen yaitu penilaian terhadap kepuasan hidup dan keseimbangan afek atau mempunyai pengaruh terhadap perasaan positif dan relatif sedikit atau jarang memiliki perasaan negatif. Karyawan yang bahagia bisa meningkatkan produktivitas perusahaan dan akan memberikan yang terbaik bagi pekerjaannya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan dampak dari kepuasan kerja di PT POS Indonesia Pekanbaru. Penelitian ini melibatkan 95 karyawan di kantor PT POS Indonesia Pekanbaru. Data dikumpulkan menggunakan skala dari kepuasan kerja dan skala dari kebahagiaan di tempat kerja. Analisa data menggunakan analisa *product momen pearson*. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja meningkatkan kebahagiaan di tempat kerja. Koefisien determinasi dari kepuasan kerja berkontribusi sebesar 16.1% pada kebahagiaan ditempat kerja karyawan. Implikasi dari penelitian ini diharapkan bahwa perusahaan dapat meningkatkan kebahagiaan ditempat kerja karyawan melalui peningkatan pada faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Kata kunci: kebahagiaan ditempat kerja, kepuasan kerja, persepsi dukungan organisasi, karyawan

Abstract

Happiness at work usually seen as having correlated two components: judgments of life satisfaction and affect balance, or having a preponderance of positive feelings and relatively few or rare negative feelings. Employees who are happy can improving productivity of the company and will give the best for their job. Aims of this study are to examine the impact of job satisfaction in PT POS Indonesia Pekanbaru. This study involved 95 employees PT POS Indonesia Pekanbaru offices. Data were collected by using the scale of job satisfaction and the scale of happiness at work. Data analysis using correlation of product moment analysis. The results showed that job satisfaction increased the happiness at work of employees. The determination coefficient of job satisfaction contributed 16.1% to happiness at work of employees. Implications of this study that management are expected to increase happiness at work through improving the factors which influence job satisfaction.

Keywords: happiness at work , job satisfaction, perceived organizational support, employees

PENDAHULUAN

Kebahagiaan merupakan suatu hal yang sangat diinginkan dan impikan oleh setiap orang (Diener, 2000). Dalam memperoleh suatu kebahagiaan seseorang dituntut untuk selalu

berusaha dan bekerja keras (Elfida,2008). Menurut Carr (2004) kebahagiaan sangat berkaitan dengan tingkat kepuasan seseorang dalam beberapa domain kehidupan seperti keluarga, pekerjaan, pengaturan, dan pengalaman afektif. Lebih lanjut, terdapat delapan domain kehidupan untuk memperoleh kebahagiaan seperti diri sendiri, keluarga, pernikahan, relasi, lingkungan sosial, fisik, kerja dan pendidikan.

Vandenberhge (2011) menyatakan bahwa pekerjaan merupakan salah satu aspek dalam meningkatkan kebahagiaan seseorang. Ketika seseorang menjadikan pekerjaan sebagai hal yang terpenting dan memiliki hubungan yang baik dengan lingkungan kerja, maka seseorang akan menunjukkan kinerja yang optimal. Seorang individu dikatakan memiliki kebahagiaan ditempat kerja apabila menunjukkan kepuasan dan kenyamanan di tempat kerja (Wright & Bonnet, 2007). The Great Place to Work Institute menyatakan bahwa kebahagiaan kerja dipengaruhi oleh beberapa aspek, yaitu kepercayaan di lingkungan kerja, penghargaan diri di tempat kerja serta kenyamanan di tempat kerja (Fisher, 2010).

PT. POS Indonesia adalah salah satu BUMN di Indonesia yang bergerak di bidang jasa surat menyurat, giro, pengiriman/penukaran uang dan logistik. PT Pos Indonesia kini telah mampu menunjukkan kreatifitasnya dalam pengembangan bidang perposan Indonesia dengan memanfaatkan infrastruktur jejaring yang dimilikinya yang mencapai sekitar 24 ribu titik layanan yang menjangkau 100 persen kota/kabupaten, hampir 100 persen kecamatan dan 42 persen kelurahan/desa, dan 940 lokasi transmigrasi terpencil di Indonesia. Seiring dengan perkembangan informasi, komunikasi dan teknologi, jejaring Pos Indonesia sudah memiliki 3.700 Kantorpos online, serta dilengkapi elektronik mobile pos di beberapa kota besar. Semua titik merupakan rantai yang terhubung satu sama lain secara solid & terintegrasi.

PT POS Indonesia Pekanbaru adalah salah satu anak cabang perusahaan PT POS Indonesia yang berlokasi di Jalan Jendral Soedirman No.229 Pekanbaru. Berdasarkan hasil wawancara awal yang dilakukan peneliti kepada beberapa karyawan PT Pos Indonesia Pekanbaru, diperoleh informasi bahwa karyawan merasa jenuh dan tidak menikmati pekerjaan mereka, rendahnya motivasi untuk berkontribusi banyak dalam perusahaan, jarang memikirkan tentang pekerjaan diluar jam kerja, dan merasa enggan untuk bekerja lebih keras. Dari hasil wawancara ini, dapat disimpulkan adanya indikasi dari kurangnya kebahagiaan di tempat kerja yang dialami karyawan PT Pos Indonesia Pekanbaru.

Kepuasan kerja menjadi topik yang menarik dan penting karena kepuasan kerja karyawan memiliki manfaat yang besar bagi kepentingan individu maupun perusahaan. Bagi individu, penelitian tentang sumber-sumber terjadinya kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap peningkatan kebahagiaan hidup mereka. (As'ad, 2003). Kepuasan kerja cukup berkorelasi dengan kebahagiaan secara keseluruhan, dan merupakan komponen utama dari kebahagiaan di tempat kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap yang ditunjukkan seorang karyawan terhadap pekerjaannya (Robbins, 2003). Luthans (2005) mengemukakan 5 dimensi kepuasan kerja: (1) Pekerjaan itu sendiri, (2) Gaji, (3) Kesempatan untuk promosi, (4) Supervisi, dan (5) Rekan kerja. Mobley (1982) menyebutkan bahwa dampak kepuasan kerja adalah menciprakan rasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaan.

Sesuai dengan pembahasan diatas, maka peneliti ingin mengetahui apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kebahagiaan di tempat kerja karyawan PT. Pos Indonesia Pekanbaru.

TINJAUAN PUSTAKA

Kebahagiaan umumnya mengacu pada emosi positif yang dirasakan individu serta aktifitas positif yang disukai oleh individu (Seligman, 2005). Lyubomirsky (2007) menyebutkan kebahagiaan sebagai penilaian subjektif dan umum dalam menilai diri sebagai

orang yang bahagia atau tidak. Hal ini beranjak dari pemikiran bahwa kebahagiaan dinilai berdasarkan kriteria-kriteria subyektif yang dimiliki individu.

Diener (1994) menyatakan bahwa happiness atau kebahagiaan mempunyai makna yang sama dengan subjective well being dimana subjective well being terbagi atas dua komponen didalamnya. Kedua komponen tersebut adalah komponen afektif dan komponen kognitif. Diener, Oishi dan Lucas (2003) menyatakan bahwa kebahagiaan atau subjective well being memiliki tiga bagian penting, pertama merupakan penilaian subyektif berdasarkan pengalaman – pengalaman individu, kedua mencakup penilaian ketidakhadiran afek negatif, dan ketiga penilaian kepuasan hidup secara umum. Diener, Oishi & Lucas (2003) menyatakan adanya 2 komponen umum dalam kebahagiaan di tempat kerja, yaitu dimensi kognitif dan dimensi afektif.

a. Dimensi kognitif

Kepuasan hidup (life satisfaction) merupakan bagian dari dimensi kognitif dari kebahagiaan (Diener, 1994). Menurut Diener, Oishi & Luca (2003), kepuasan hidup didefinisikan sebagai penilaian seseorang mengenai kualitas kehidupannya secara umum yang merefleksikan penilaian seseorang individu bahwa kehidupannya berjalan dengan baik. Kepuasan hidup merupakan komponen kognitif karena melibatkan proses kognitif untuk mengevaluasi kejadian-kejadian dalam hidup. Setiap individu dapat menelaah kondisi kehidupannya sendiri, menimbang pentingnya kondisi-kondisi tersebut, dan mengevaluasi kehidupannya ke dalam skala memuaskan dan tidak memuaskan (Diener, Oishi & Lucas, 2003).

b. Dimensi afektif

Emosi dan mood, keduanya diberi label afek karena mencerminkan penilaian seseorang terhadap peristiwa dalam kehidupannya (Diener,2000). Emosi memiliki rentang waktu lebih singkat daripada mood karena merupakan respon terhadap situasi. Sedangkan mood memiliki rentang waktu yang lebih lama dibandingkan emosi. Banyak ahli berpendapat bahwa penilaian afektif menjadi dasar dari penilaian kebahagiaan atau subjective well being karena memiliki informasi reaksi emosi yang ditampilkan seorang individu maka peneliti akan memahami cara seorang individu merespon terhadap kondisi ataupun peristiwa yang terjadi dalam kehidupannya (Diener, Oishi & Lucas, 2003). Afek positif meliputi kegembiraan, kerianan hati, kesenangan, kebanggan, harapandanbersyukur.Sedangkan afek negatif meliputi perasaan bersalah, malu, kesedihan, kecemasan, kemarahan, kekhawatiran, stress dan rasa iri (Diener,1999) .Orang yang dikatakan bahagia adalah orang yang memiliki tingkat subjective well being yang tinggi adalah seseorang yang jarang mengalami afek negatif dan sering mengalami afek positif. (Diener, Oishi & Lucas, 2003).

Mathis & Jackson (2003) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi yang positif yang bertujuan untuk mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan tidak terpenuhi. McShane & Glinow (2010) memandang kepuasan kerja sebagai evaluasi seseorang atas pekerjaannya dan konteks pekerjaan merupakan penilaian terhadap karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja dan pengalaman emosional di pekerjaan yang dirasakan. Sedangkan, menurut pandangan Luthans (2005), kepuasan kerja merupakan hasil persepsi pekerja tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan sesuatu yang dianggap bermanfaat. Lebih lanjut Luthans (2005) mengemukakan tiga poin penting dari definisi kepuasan kerja. Yaitu :

- a. Kepuasan kerja adalah suatu emosi yang merupakan respon terhadap situasi kerja. Hal ini tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diduga dan dirasakan atau hal ini tidak dapat dinyatakan tetapi akan tercermin dalam sikap pegawai.
- b. Kepuasan kerja dinyatakan dengan perolehan hasil yang sesuai atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan.
- c. Kepuasan kerja dinyatakan dalam sikap. Seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya akan tercermin melalui sikap perilakunya, karyawan akan semakin loyal pada instansi, bekerja dengan baik, berdedikasi tinggi, tertib disiplin dan mematuhi aturan-aturan yang ditetapkan instansi, serta sikap-sikap lain yang bersifat positif.

Menurut Luthans (2005), ada lima aspek yang diidentifikasi untuk merepresentasikan karakteristik pekerjaan sebagai respon afektif, yaitu :

a. Pekerjaan itu sendiri (the work it self)

Pekerja atau pegawai lebih cenderung menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan, kebebasan serta umpan balik. Komponen pekerjaan sangat berperan dalam menentukan kepuasan pekerjaan. Ada dua aspek penting yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berasal dari pekerjaan itu sendiri, yaitu variasi pekerjaan, dan kontrol atas metode dan langkah-langkah kerja. Secara umum, pekerjaan dengan jumlah variasi yang moderat akan menghasilkan kepuasan kerja yang relatif besar. Pekerjaan yang sangat kecil variasinya akan menyebabkan pekerja merasa jenuh dan keletihan, dan sebaiknya pekerjaan yang terlalu banyak variasinya dan terlalu cepat, akan menyebabkan karyawan akan tertekan secara psikologis.

b. Gaji (Pay)

Upah atau gaji merupakan besarnya imbalan yang diterima oleh karyawan secara tetap maupun tidak tetap dan merupakan imbalan terhadap kinerja yang telah diberikan.

c. Kesempatan promosi (promotion)

Promosi adalah perencanaan karir seseorang pada pekerjaan yang lebih baik dalam bentuk tanggung jawab yang lebih besar, prestise atau status yang lebih, skill yang lebih besar, dan khususnya meningkatkan upah atau gaji. Pekerja akan merasa puas dalam bekerja apabila organisasi memberikan kesempatan untuk mengembangkan karirnya demi kemajuan organisasi.

d. Pengawasan (Supervision)

Merupakan bantuan dan dukungan perilaku yang diberikan atasan serta adanya pengawasan yang berkala yang dilakukan oleh atasan agar pekerjaan yang diberikan terlaksana dengan baik. Supervisi juga merupakan sumber kepuasan yang cukup penting.

e. Rekan kerja (coworker)

Suatu kondisi dimana rekan-rekan karyawan secara teknis mampu dan secara sosial bersifat mendukung. Sifat dari kelompok kerja akan mempunyai dampak terhadap kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif adalah sumber kepuasan bagi karyawan.

METODE

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di PT POS Indonesia Pekanbaru dengan menggunakan seluruh populasi penelitian sebagai partisipan. Adapun jumlah subjek dalam penelitian ini adalah 95 orang karyawan Kantor Pusat PT Pos Indonesia Pekanbaru. Alat ukur yang digunakan pada penelitian ini berupa kuesioner. Jenis skala yang digunakan ialah skala *likert*, terdiri dari skala kepuasan kerja dan

skala kebahagiaan di tempat kerja. Jumlah aitem pada skala kebahagiaan di tempat kerja 9 aitem dengan koefisien reliabilitas sebesar 0.844 sedangkan jumlah aitem pada skala kepuasan kerja sebanyak 21 aitem dengan koefisien reliabilitas sebesar 0.745. Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini ialah teknik korelasi *product momen pearson* dengan bantuan program SPSS 20.0 for windows (Sugiyono, 2017; Azwar, 2010).

HASIL PEMBAHASAN

Tabel 1
Hasil Uji Hipotesis
Correlations

		Budaya Organisasi	Adversity Quotient
Kepuasan Kerja	<i>Pearson</i>	1	.397(**)
	<i>Correlation</i>		
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		.000
	<i>N</i>	95	95
Kebahagiaan di tempat kerja	<i>Pearson</i>	.397(**)	1
	<i>Correlation</i>		
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	
	<i>N</i>	95	95

Hasil analisis koefisien korelasi antara kepuasan kerja dengan kebahagiaan ditempat kerja pada karyawan di PT POS Indonesia Pekanbaru didapatkan nilai r sebesar $(r) = 0.397$ dengan taraf probabilitas $(p) = 0.000$ ($p < 0.05$). Hasil ini menunjukkan bahwa diterimanya hipotesis yang diajukan, yaitu terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kebahagiaan di tempat kerja pada karyawan di PT POS Indonesia Pekanbaru. Adapun nilai positif pada nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,397 menunjukkan arah hubungan yang searah, yaitu semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi kebahagiaan pada karyawan di PT POS Indonesia Pekanbaru, sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin rendah kebahagiaan pada karyawan di PT POS Indonesia Pekanbaru. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Tait, Padget & Baldwin (1989) Kebahagiaan di tempat kerja dan kepuasan kerja secara substansial berkorelasi (Tait, Padget & Baldwin, 1989).

Menurut Holahan & Moos (1987) tingkat kebahagiaan seseorang di tempat kerja dapat mempengaruhi seseorang dalam hal penyesuaian diri di lingkungan kerja, sebagai efek tidak langsung dari kepuasan kerja. Woei, Ming & Kuan (2007) menambahkan kepuasan kerja mempengaruhi kebahagiaan seseorang di tempat kerja, kebahagiaan merupakan hasil gambaran langsung dari tingkat kepuasan kerja. Ada beberapa hal yang dapat menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap kebahagiaan di tempat kerja. Pertama, karyawan yang memiliki tingkat kepuasan baik akan menunjukkan kinerja yang optimal, bermanfaat bagi lingkungan, serta memberikan efek yang positif yang berpengaruh terhadap terbentuknya kebahagiaan ditempat kerja. Kedua, kepuasan juga akan berpengaruh terhadap perilaku karyawan dilingkungan kerja. Ketiga, kepuasan kerja merupakan indikator penting dalam menentukan tingkat kebahagiaan karyawan di tempat kerja (Rode, 2004). Kepuasan terhadap hidup akan memberikan kebahagiaan kepada seseorang, sehingga kepuasan kerja dapat

berpengaruh terhadap tingkat kebahagiaan seseorang (Diener, Oishi & Lucas, 2003).

Tabel 2
Kriteria Penilaian Skor Kebahagiaan di Tempat kerja

Kategori	Skor Interval	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Rendah	$X \leq 9$	0	0.00
Rendah	$9 < X \leq 15$	1	3.16
Sedang	$15 < X \leq 21$	2	2.11
Tinggi	$21 < X \leq 27$	3	10.53
Sangat Tinggi	$< X$	89	93.68
Jumlah		95	100

Tabel 3
Kriteria Penilaian Skor Kepuasan kerja

Kategori	Skor Interval	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Rendah	$X \leq 21$	0	0.00
Rendah	$21 < X \leq 35$	1	1.05
Sedang	$35 < X \leq 49$	4	4.21
Tinggi	$49 < X \leq 63$	5	5.26
Sangat Tinggi	$63 < X$	85	89.47
Jumlah		95	100

Berdasarkan hasil analisa data dari penelitian yang telah peneliti lakukan pada 95 orang sampel penelitian, maka diketahui variabel kebahagiaan di tempat kerja yang berada pada kategorisasi sangat rendah sebanyak 0 orang (0%) dan subjek yang memiliki kebahagiaan di tempat kerja rendah sebanyak 1 orang (3.16%), sedang sebanyak 2 orang (2.11%), tinggi sebanyak 3 orang (10.53%), sementara itu subjek penelitian dengan kebahagiaan di tempat kerja sangat tinggi sebanyak 89 orang (93.68%). Sementara pada variabel kepuasan kerja yang berada pada kategorisasi sangat rendah sebanyak 0 orang (0%) dan subjek yang memiliki kepuasan kerja rendah sebanyak 1 (1.05%), sedang sebanyak 4 orang (4.21%), tinggi sebanyak 5 orang (5.26%), sementara itu subjek penelitian dengan kepuasan kerja sangat tinggi sebanyak 85 orang (89.47%).

Dari hasil analisa diatas, dapat terlihat bahwa variabel kebahagiaan di tempat kerja dan kepuasan kerja sama – sama memiliki kategorisasi subjek penelitian yang berada pada kategorisasi sangat tinggi. Dari uraian ini menyiratkan bahwa peningkatan kebahagiaan di tempat kerja salah satu faktornya merupakan peningkatan dari kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Pradesa dkk (2013) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan

variabel moderator yang dapat mempengaruhi salah satu perilaku positif dalam bekerja berupa kebahagiaan di tempat kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan Hasil analisis koefisien korelasi antara kepuasan kerja dengan kebahagiaan ditempat kerja dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kebahagiaan di tempat kerja di PT. Pos Indonesia Pekanbaru dengan nilai koefisien korelasi sebesar $(r) = 0.397$ dengan taraf probabilitas $(p) = 0.000$ ($p < 0.05$). Arah hubungannya positif, yaitu semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi kebahagiaan pada karyawan di PT POS Indonesia Pekanbaru, sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin rendah *kebahagiaan* pada karyawan di PT POS Indonesia Pekanbaru.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad. (2003). *Psikologi industri : Seri sumber daya manusia*. Yogyakarta : Liberty.
- Azwar, S.(2010). *Metode penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Carr.(2004). *Positive Pscyhology :The science of happiness and human Strengths*New York: Brunner- Rouledge.
- Diener, E. (1994). *Assessing subjective well-being: Progress and opportunities*. Social Indicators Research, 31, 103-157. (2005 reprinted in Citation classics from Social Indicators Research)
- Diener, E.(2000).*Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index*. American Psychologist , 55(1), 34 - 43.
- Diener, Ed., Oishi,Shigehiro & Lucas, Richard E. (2003). *Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life* Annu.Rev. Psychol, 54, 403–25.
- Elfida, Diana.(2008). *Hubungan antara religiusitas dan kebahagiaan*. Laporan Penelitian.Fakultas Psikologi : Uin Suska Riau.
- Fisher,C.D.(2010). *Happiness at work* . International journal of management reviews 12 (4), 384-412.
- Holahan,C.J &Moos,R.H.(1987).Personal and contextual determinants of coping strategies.Journal of Personality and Social Psychology, 52,946-955.
- Judge, T. A., & Hulin, C. (1991). Job satisfaction and subjective well-being as determinants of job adaptation (CAHRS Working Paper #91-30). Ithaca, NY: Cornell University,

- School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. (<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/36>).
- Luthans, F. (2005). *Organizational behaviour*. New York : Mc.Graw Hill Publishing Company.
- Lyubomirsky. (2007). *The benefits of frequent positive affect* :Does happiness lead to success? Psychological. Bulletin. 131, 6.
- McShane, S.L & Glinow, M.A.V. (2010). *Organizational Behavior*. Second Edition. New York : Mc.Graw Hill Publishing Company.
- Pradesa,H.A.,Setiawan,M.,Jumahir.,Rahayu,M. (2013).The Relationship of perceived organizational support (POS) with positive behaviour : Mediating role of job satisfaction, affective commitment, and felt obligation. *Journal of Bussiness and Management*, 13(3), 23-24.
- Robbins, S.P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Indeks
- Rode, J.C. (2004). Job satisfaction and life satisfaction: A longitudinal test of an integrated model. *Human Relations*, 57(9), 1205-1230.
- Seligman.(2005). *Authentic Happiness*. UK : Newyork
- Tait, M., Padgett, M. Y. & Baldwin, T. (1989). Job and life satisfaction: a reevaluation of the strength of the relationship andgender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology*, 74, 502- 507.
- Vandenberghe, C. (2011). *Workplace spirituality and oganizational commitment: an integrative model*. *Journal of Management, Spirituality and Religion* , 8(3), 211-232.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wright, & Bonnet, D. (2007). *Job Satisfactionand psychological well-being asnonaddictive predictors of workplace turnover*. *Journal of Management*, 33,141-161.
- Woei Lian, J., Ming Lin, T. & Kuan Wu, H. (2007). Job stress, job satisfaction and life satisfaction between managerial and technicalis personnel, *Proceedings ofBusiness and Information*, 4,1-17

HUBUNGAN PENERIMAAN DIRI DAN KEBAHAGIAAN PADA KARYAWAN

Ine Lestiani

Universitas Gunadarma

Abstrak

Karyawan adalah aset utama bagi setiap perusahaan. Kebahagiaan karyawan sangat berpengaruh pada produktivitas perusahaan. Namun kenyataannya banyak karyawan yang tidak bahagia, maka diperlukan penerimaan diri untuk meningkatkan kebahagiaan. Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan penerimaan diri dan kebahagiaan pada karyawan. Subjek dalam penelitian ini adalah 80 orang karyawan berstatus sebagai karyawan tetap, mempunyai jabatan sebagai staff, dan berjenis kelamin laki-laki dan wanita. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah accidental sampling. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala penerimaan diri adaptasi dan modifikasi milik Dina dan skala kebahagiaan adaptasi dan modifikasi milik Rani. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian yaitu analisis korelasi Product Moment dari Pearson. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan secara keseluruhan diperoleh korelasi 0,686 dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,01$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa ada hubungan yang sangat signifikan antara penerimaan diri dan kebahagiaan pada karyawan. Dari hasil deskripsi subjek diketahui juga dalam penelitian ini karyawan memiliki penerimaan diri yang tergolong dalam kategori tinggi dan kebahagiaan juga termasuk dalam kategori tinggi.

Kata Kunci: Karyawan, Kebahagiaan, Penerimaan Diri.

RELATIONSHIP SELF ACCEPTANCE AND HAPPINESS IN EMPLOYEES

Abstract

Employees are a major asset for any company. Employees' happiness is very influential in the company's productivity. But the fact that many employees are not happy, it is necessary to increase the happiness of self-acceptance. This study aims to look at the relationship of self-acceptance and happiness of employees. Subjects in this study were 80 employees status as permanent employees, has a position as a staff, and gender to male and female. The sampling technique used in this research is accidental sampling. The scale used in this study is self-acceptance scale adaptations and modifications belonging to Dina and the happiness scale adaptations and modifications belong to Rani. Data analysis methods used in the study of correlation

analysis of Pearson Product Moment. Based on the results of hypothesis testing has been done on the whole correlation is 0.686 with a significance of 0.000 ($p < 0.01$). The results showed that there was a significant relationship between self-acceptance and happiness of employees. From the description of the subject as well known in this research employees have self-acceptance are classified in the high category and happiness also included in the high category.

Keywords : Employee, Happiness, Self-Acceptance.

PENDAHULUAN

Bekerja merupakan salah satu kebutuhan pokok untuk sebagian besar manusia yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan sehari-hari. Bekerja adalah suatu kewajiban bagi seorang karyawan dalam suatu perusahaan. Seorang karyawan bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, baik fisik maupun sosial. Karyawan bekerja karena ada yang hendak dicapainya, dengan harapan bahwa aktivitas kerja yang dilakukannya akan membawanya kepada suatu keadaan yang lebih baik, terpenuhinya kebutuhan ekonomi dan terwujudnya kebutuhan sosial dengan lingkungan sekitar. Karyawan adalah aset utama dari setiap organisasi untuk mendorong kesuksesan di masa depan [10].

Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai. Fathoni menjelaskan bahwa karyawan bukan semata obyek dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi, tetapi juga menjadi subjek atau pelaku [9]. Karyawan dapat menjadi perencana dan pelaksana yang berperan aktif dalam mewujudkan tujuan organisasi perusahaan serta mempunyai pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaan. Tak bisa dipungkiri jika dalam perjalanan hidup karyawan pasti mencari dan menginginkan kebahagiaan atau de-

ngan kata lain *happiness*. *Happiness* bahkan sudah menjadi semacam tujuan hidup dimana orang-orang dapat merasakan kesejahteraan dan ketentraman batin. Veenhoven memaparkan bahwa kebahagiaan adalah keseluruhan evaluasi mengenai hidup termasuk semua kriteria yang berada di dalam pemikiran individu, seperti bagaimana rasanya hidup yang baik, sejauh mana hidup sudah mencapai ekspektasi, dan bagaimana hidup yang menyenangkan dapat dicapai [28].

Pada kenyataannya banyak hal yang biasa terjadi dalam kehidupan karyawan yaitu terdapatnya beberapa masalah atau hal-hal yang membuat karyawan mengalami stres dan seringkali merasa tidak bahagia. Dalam suatu perusahaan atau organisasi bisa terdapat berbagai masalah yang mempengaruhi karyawan yang berada di dalamnya seperti masalah pekerjaan, masalah dengan budaya organisasi, kesulitan menjalin kerjasama dengan atasan maupun rekan kerja, beban pekerjaan, tekanan yang berat dan lainnya sangat mempengaruhi sehingga menyebabkan ketidakbahagiaan.

Hal tersebut bisa saja menyebabkan produktivitas karyawan menurun dan hal itu bisa memberikan pengaruh terhadap perkembangan perusahaan. Perusahaan seringkali mengalami berbagai macam hal yang tidak menyenangkan.

Tak heran banyak perusahaan atau organisasi membuat survei untuk memahami seberapa bahagia dan puasnya karyawan.

Pratama (2015) survei JobsDB menunjukkan 73 % karyawan di Indonesia merasa tidak bahagia dengan pekerjaannya saat ini. Survei yang dilakukan terhadap 2.324 responden di tanah air menunjukkan bahwa sebagian besar alasan ketidakbahagiaan ini adalah akibat jenjang karir yang lambat, sistem kerja perusahaan yang dinilai kurang baik, fasilitas dan bonus yang diterima tidak sesuai dengan beban kerja. Beban kerja tentunya akan mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang kurang optimal harus diperbaiki agar perusahaan tidak merugi karena lambannya para pekerjanya.

Hal ini dicapai dengan cara memberikan fasilitas yang mumpuni untuk para pekerja. Namun, menurut Amabile dan Kramer gaji tinggi, pekerjaan yang mudah, dan banyaknya hari libur yang diberikan tidak mempengaruhi kebahagiaan seorang karyawan [1]. Hal-hal seperti program kemajuan karir (*career advancement programs*) serta keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi jauh lebih mempengaruhi kebahagiaan karyawan.

Keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi tercipta dari dalam diri masing-masing individu. Hal ini dapat terjadi ketika seseorang mampu mengendalikan diri untuk menyadari kekurangan dan kelebihan, sehingga dapat diterima oleh dirinya [27]. Kekurangan dan kelebihan yang ada pada dirinya dijadikan pondasi yang akan menguatkan seseorang untuk percaya pada kemampuannya sehingga apapun rintangan yang di alaminya akan di jalankan dengan sebaik mungkin. Banyak hal-hal yang

dapat membuat seorang karyawan merasa bahagia. Munandar, Sjabadhyini, dan Wutun menyatakan bahwa hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan dapat sangat berpengaruh bagi kebahagiaan karyawan [14].

Apabila hubungan tersebut dapat tercapai dengan baik dan positif, maka individu dapat bekerja dengan perasaan bahagia dan menyenangkan. Hal di atas di didukung oleh Dalglish dan Power (1999) bahwa orang yang berbahagia cenderung lebih bersahabat, memiliki kemampuan sosial yang baik, relatif suka menolong dan memiliki kontrol diri yang lebih baik. Sementara itu, Compton dan Hoffman memaparkan bahwa terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kebahagiaan seseorang yaitu harga diri, Optimis dan harapan, *Sense of control* dan *Self efficacy*, dan *Sense of meaning in life* [6]. Tracy menegaskan bahwa sebelum mencapai harga diri, seseorang tentunya akan menerima apapun yang terjadi di dalam dirinya baik atau buruknya [27]. Hal di atas sesuai dengan pengertian penerimaan diri menurut Hurlock bahwa penerimaan diri merupakan kemampuan menerima segala hal yang ada pada diri sendiri baik kekurangan maupun kelebihan yang dimiliki [11].

Sementara itu, penerimaan diri menurut Ryff adalah sikap positif seseorang untuk menerima dirinya secara keseluruhan dalam berbagai aspek kehidupan baik pada masa kini maupun masa lalu [23]. Menurut Bernard penerimaan diri merupakan dasar dalam memilih dan mengejar tujuan yang penting sebagai upaya untuk mencapai kebahagiaan baik kebahagiaan jangka pendek maupun jangka panjang [2]. Karyawan yang telah memiliki penerimaan diri tentu akan lebih mudah untuk merasakan kebahagia-

annya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ridha, jika dibandingkan dengan individu yang kurang memiliki penerimaan diri, individu yang memiliki penerimaan diri cenderung lebih memiliki penilaian yang realistis terhadap diri sendiri sehingga dapat mengembangkan potensinya secara efektif, bersikap jujur dan tidak pura-pura, lebih dapat menerima kritik, dan merasa puas menjadi dirinya sendiri tanpa ada keinginan menjadi orang lain [22]. Hal ini menunjukkan bahwa penerimaan diri memiliki peranan yang penting bagi adanya kebahagiaan pada karyawan.

Menurut Shereer (1949) optimis sebagai salah satu aspek penerimaan diri memiliki hubungan dengan kebahagiaan, seperti yang terlihat dari penelitian Carver, Scheier, dan Sergestrom individu yang memiliki perasaan optimis dan pengharapan terhadap masa depannya akan lebih bahagia dan bersyukur akan kepuasan hidup yang dimiliki dibanding individu lainnya yang tidak [5]. Individu yang optimis juga memiliki ketekunan ketika menghadapi persaingan karena tak dapat dipungkiri bahwa dalam hal pekerjaan seringkali terdapat persaingan antar sesama rekan kerja.

Ernawati dan Kholid (2012) lebih lanjut mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki penerimaan diri tidak hanya menerima kondisi atau keadaannya begitu saja, melainkan dikembangkan ke arah yang lebih baik. Perkembangan yang lebih baik ini akan menjadikan karyawan sebagai sumber daya manusia yang lebih ahli dan berkompeten pada bidangnya. Hal ini dikarenakan orang yang menerima diri senantiasa menerima karakteristik personalnya untuk menjalani kehidupan, sedangkan karyawan yang kurang begitu faham akan karakteristik dirinya cenderung akan menolak

diri. Penolakan terhadap dirinya akan menyebabkan kondisi potensi yang dimilikinya kurang dapat dimanfaatkan secara optimal.

Hal yang membuat peneliti tertarik untuk mengetahui hubungan penerimaan diri dan kebahagiaan adalah jika seseorang bisa melewati masa sulitnya dengan kemampuan penerimaan diri yang di miliki dan berhasil kembali ke keadaan sejahtera atau mencapai kebahagiaan, maka individu tersebut akan mampu melanjutkan hidup dan berkembang ke arah yang lebih positif. Tentunya perkembangan positif tersebut dapat memberikan pengaruh yang menguntungkan ke perusahaan sehingga perusahaan pun dapat berkembang lebih maju lagi sesuai yang diharapkan dan tentunya aktivitas di dalam perusahaan akan stabil. Perusahaan tentu tidak akan terkena dampak negatif akibat menurunnya kinerja karyawan. Bahkan karyawan akan terpacu untuk lebih berkontribusi secara penuh untuk meningkatkan kualitas sumber daya dan keberhasilan sebuah perusahaan. Karyawan yang bahagia akan menunjukkan penerimaan diri yang jauh lebih baik dibandingkan karyawan yang kurang bahagia [12].

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini skala penerimaan diri yang di adaptasi dan di modifikasi dari skala penerimaan diri yang dikembangkan oleh Dina yang mengacupada 7 aspek penerimaan diri yang di buat oleh Shereer (1949) yaitu meliputi perasaan sederhana, percaya pada kemampuan diri, bertanggung jawab, berorientasi keluar, berpendirian, menyadarikan keterbatasan diri, menerima sifat dan kemanusiaan [7]. Skala ini terdiri dari

40 item. Skala kebahagiaan yang di adaptasi dan di modifikasi dari skala kebahagiaan yang mencakup 5 aspek kebahagiaan yang dibuat oleh

Seligman yaitu meliputi menjalin hubungan positif dengan orang lain, keterlibatan penuh, menemukan makna dalam keseharian, optimisme namun tetap realistis, dan menjadi pribadi yang resilien yang terdiri dari 34 item [25].

Responden diminta untuk memilih salah satu kategori, dari 5 kategori jawaban yang sesuai dengan dirinya yaitu: sangat sesuai (SS), sesuai (S), agak sesuai (AS), tidak sesuai (TS), sangat tidak sesuai (STS).

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan salah satu bentuk non probabilitas (non probability sampling). Non probability sampling adalah teknik pengambilan sampel yang tidak dilakukan secara acak, penarikan sampel dapat ditemukan atau ditentukan sendiri oleh peneliti. Ada beberapa pengambilan sampel secara non-probabilitas, salah satu teknik pengambilan sampel non-probabilitas yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah Purposive Sampling. Purposive sampling dilakukan dengan mengambil orang-orang yang terpilih betul oleh peneliti menurut ciri-ciri spesifik yang dimiliki oleh sampel tersebut.

Sampel penelitian ini adalah subyek populasi yang didapat dijumpai oleh peneliti di daerah Tangerang. Sampel yang diambil sebanyak 78 subyek. Karakteristik subyek yang akan diambil dalam penelitian ini adalah subyek berstatus sebagai karyawan tetap,

mempunyai jabatan sebagai staff, dan berjenis kelamin laki-laki dan wanita.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada skala penerimaan diri dan kebahagiaan, reliabilitas diestimasi dengan menggunakan Alpha Cronbach. Dari hasil uji reliabilitas pada skala penerimaan diri maka diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,899. Sedangkan pada skala kebahagiaan dengan 34 item maka diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,894.

Hasil uji daya diskriminasi item pada skala penerimaan diri dan kebahagiaan menggunakan teknik item total correlation terhadap 78 responden penelitian. Item skala penerimaan diri yang di uji cobakan sebanyak 40 item.

Dari hasil analisis skala penerimaan diri, jumlah item yang baik sebanyak 31 item dan 9 item dinyatakan gugur, dimana koefisien korelasi skor item yang baik berada pada rentang korelasi antara 0,304 sampai dengan 0,676 yang terdiri dari 37 item, terdapat 5 item yang tidak sesuai. Sedangkan pada skala kebahagiaan. Item skala yang di uji cobakan sebanyak 34 item. Dari hasil analisis skala kebahagiaan, jumlah item yang baik sebanyak 29 item dan 5 item dinyatakan gugur, dimana koefisien korelasi skor item yang baik berada pada rentang korelasi antara 0,327 sampai dengan 0,606.

Dalam menguji hubungan penerimaan diri dan kebahagiaan pada karyawan, digunakan metode correlation pearson pada program SPSS version 22 for Windows. Pada tabel dibawah ini, akan dipaparkan hasil dari uji correlation sebagai berikut:

Tabel 4.7 :Hasil Uji Corelation

Variabel	Pearson	Nilai P Hitung	P	Keterangan
Penerimaan diri dan Kebahagiaan	0,705	0,000	$\leq 0,01$	Arah hubungan positif dan signifikan

Berdasarkan paparan di atas, hasil analisis menunjukkan nilai koefisien korelasi sebesar $r = 0,705^{**}$ dengan nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,01$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara penerimaan diri dan kebahagiaan. Dengan demikian, hipotesis yang berbunyi ada hubungan penerimaan diri dan kebahagiaan pada karyawan diterima.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa hipotesis diterima dengan nilai $r = 0,705$ signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,01$). Artinya bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan antara penerimaan diri dan kebahagiaan pada karyawan. Penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Muslimah yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara penerimaan diri dan kebahagiaan pada anak jalanan [15].

Dimana semakin tinggi penerimaan diri maka semakin tinggi kebahagiaan sebaliknya semakin rendah penerimaan diri maka semakin rendah kebahagiaan. Menurut Johnson penerimaan diri dipandang sebagai suatu keadaan dimana seseorang memiliki penghargaan yang tinggi pada dirinya sendiri [13]. Seseorang yang memiliki konsep diri yang positif akan memiliki penerimaan diri yang positif, sebaliknya seseorang yang memiliki konsep diri negatif maka tidak akan memiliki penerimaan diri pada dirinya [3]. Sejalan

dengan Muslimah bahwa penerimaan diri pada seseorang berhubungan dengan konsep diri yang baik yang akan menciptakan suatu rasa bahagia [15]. Seseorang yang bahagia pasti merasakan kebaikan tentang dirinya sendiri, memiliki harga diri yang tinggi, dan pengendalian diri dengan sikap terbuka. Karakteristik seseorang yang bahagia adalah memiliki rasa optimis, dan harapan. Gary dan Don menyatakan bahwa seseorang yang bahagia dapat menikmati kehidupannya dan menerima dirinya jika terjadi penurunan atau peningkatan di dalam kehidupannya [15]. Hal di atas sejalan dengan Urim yang menyatakan bahwa penerimaan diri adalah salah satu inti kebahagiaan pada setiap individu [29]. Hal di atas diperkuat dengan Bernard bahwa penerimaan diri merupakan dasar dalam memilih dan mengejar tujuan yang penting sebagai upaya untuk mencapai kebahagiaan baik kebahagiaan jangka pendek maupun jangka panjang [2].

Shereer menyatakan bahwa self efficacy adalah salah satu aspek dari penerimaan diri. Percaya kemampuan diri atau efikasi diri (self efficacy) adalah individu yang mempunyai kemampuan dalam menghadapi kehidupan [26]. Hasil penelitian Parsaee menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara self efficacy dan kebahagiaan [21].

Myers dan Diener menunjukkan individu yang bahagia memiliki self

efficacy yang tinggi, hubungan yang kuat dengan orang lain, keyakinan beragama dan hidup yang lebih lama dibandingkan dengan orang lain [17]. Hal di atas sejalan dengan penelitian Pordanjani, Yahyanezhad, dan Mohareryang menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara self efficacy dan happiness pada mahasiswa di Universitas Bojnourd [21]. Selanjutnya, penelitian Nugroho menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara efikasi diri dengan kebahagiaan dimana ketika efikasi diri tinggi akan mengakibatkan tingkat kebahagiaan di tempat kerja tinggi. Berdasarkan data yang diperoleh dari 78 karyawan sebagai responden melalui analisa deskripsi, diketahui bahwa hasil perhitungan penerimaan diri pertama dihitung berdasarkan jenis kelamin yaitu laki-laki dan perempuan. Hasil menunjukkan bahwa karyawan dengan jenis kelamin perempuan memiliki skor penerimaan diri paling tinggi yaitu 97,84. Hal tersebut menunjukkan bahwa perempuan memiliki penerimaan diri yang lebih baik dibandingkan dengan laki-laki.

Retnowati (dalam Andromeda & Rachmahana, 2006) perempuan yang bekerja memiliki pola pikir yang berbeda dengan perempuan yang tidak bekerja. Hal ini disebabkan karena perempuan memiliki kemandirian yang lebih tinggi, karena dengan bekerja perempuan tidak harus bergantung pada laki-laki setidaknya dari segi pendapatan. Kemandirian tentunya berpengaruh terhadap penerimaan diri seorang perempuan. Kemandirian dapat memunculkan percaya diri dan konsep diri positif. Konsep diri positif akan memunculkan penerimaan diri.

Hasil dari deskripsi responden berdasarkan range usia 20 tahun sampai

52 tahun dengan menunjukkan bahwa responden dengan usia >51 tahun memperoleh nilai mean penerimaan diri tertinggi yaitu 109,00. Hasil penelitian Ryff dan Victor menunjukkan bahwa penerimaan diri tidak memiliki usia yang signifikan di seluruh kelompok usia [24]. Hasil dari deskripsi responden berdasarkan pendidikan terakhir menunjukkan bahwa responden dengan pendidikan terakhir S1 memiliki mean penerimaan diri yang paling tinggi yaitu 96,32. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden dengan pendidikan terakhir S1 memiliki pengalaman belajar yang lebih banyak sehingga dapat membangun tingkat penerimaan diri di dalam dirinya.

Menurut Hurlock salah satu faktor yang mempengaruhi penerimaan diri adalah perspektif diri yang luas yang diperoleh melalui pengalaman dan belajar [11]. Dalam hal ini, usia dan tingkat pendidikan memegang peranan penting bagi individu untuk mengembangkan perspektif dirinya.

Hasil dari deskripsi responden berdasarkan status menunjukkan bahwa responden yang menikah memiliki mean penerimaan diri paling tinggi yaitu 96,43. Hal ini sesuai dengan pernyataan Papalia, Old, & Feldman perempuan lebih berkecenderungan memiliki kekhawatiran atau depresi, dan pernikahan yang mengurangi resiko bagi keduanya [19]. Dengan demikian responden yang telah menikah lebih dapat mengurangi rasa kekhawatiran atau depresi yang terjadi di dalam hidupnya dengan memiliki penerimaan diri yang tinggi.

Hasil deskripsi responden berdasarkan penghasilan per bulan sebesar Rp. > 8.000.000 memiliki mean penerimaan diri paling tinggi yaitu 100,50. Hal tersebut sesuai dengan Hurlock bahwa

faktor yang mempengaruhi penerimaan diri adalah pengaruh keberhasilan yang dialami [11]. Keberhasilan yang dialami dapat menimbulkan penerimaan diri yang positif, sebaliknya jika mengalami kegagalan akan terjadi penolakan diri.

Berdasarkan mean empirik penerimaan diri melalui analisa deskripsi yaitu berdasarkan jenis kelamin, pendidikan terakhir, status, dan penghasilan per bulan dalam perusahaan dapat disimpulkan bahwa karyawan dalam penelitian ini memiliki penerimaan diri dengan kategori tinggi. Sedangkan analisa deskripsi berdasarkan usia pada karyawan termasuk dalam kategori sangat tinggi. Berdasarkan data yang diperoleh dari 78 karyawan sebagai responden melalui analisa deskripsi jenis kelamin menunjukkan hasil bahwa responden dengan jenis kelamin perempuan memperoleh nilai mean kebahagiaan yang paling tinggi yaitu 97,84.

Menurut Seligman (2005) jenis kelamin memiliki hubungan yang tidak konsisten dengan kebahagiaan. Tingkat emosi rata-rata laki-laki dan perempuan tidak berbeda namun perempuan lebih mudah merasa bahagia dan lebih sedih dibandingkan dengan laki-laki.

Hasil deskripsi responden dengan range usia 20 tahun sampai 52 Tahun menunjukkan bahwa responden dengan usia >51 tahun memperoleh nilai mean kebahagiaan tertinggi yaitu 150,00. Eddington dan Shuman semakin bertambahnya usia seseorang maka akan bertambah pula kepuasan hidupnya [8].

Hasil dari deskripsi responden berdasarkan pendidikan terakhir menunjukkan bahwa responden dengan pendidikan terakhir S1 memiliki mean kebahagiaan paling tinggi yaitu 143,26. Hal ini sesuai dengan Eddington dan Shuman bahwa tingkat pendidikan tinggi memi-

liki korelasi yang kecil namun signifikan terhadap kebahagiaan [8]. Lyubomirsky (2008) mengungkapkan bahwa pendidikan, status pekerjaan, serta penghasilan mempengaruhi tingkat kebahagiaan seseorang. Faktor-faktor tersebut menunjukkan adanya status sosial. Dikatakan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan, status, serta tingginya penghasilan akan meningkatkan status sosial sehingga kemudian akan mempengaruhi tingkat kebahagiaan.

Hasil dari deskripsi responden berdasarkan status menunjukkan bahwa responden yang menikah memiliki mean kebahagiaan paling tinggi yaitu 142,91. Hal tersebut sesuai dengan Carr ada dua penjelasan mengenai kebahagiaan dan pernikahan, yaitu orang yang berbahagia lebih atraktif sebagai pasangan daripada orang yang tidak bahagia [4]. Kedua, yaitu pernikahan memberikan banyak keuntungan yang dapat membahagiakan seseorang diantaranya keintiman psikologis dan fisik, memiliki anak, membangun keluarga, menjalankan peran sebagai orang tua, menguatkan identitas dan keturunan.

Hasil deskripsi responden berdasarkan penghasilan per bulan sebesar Rp. 7.000.000 – Rp. 8.000.000 memiliki mean kebahagiaan paling tinggi yaitu 147,00. Seligman (2005) mengatakan keadaan keuangan yang dimiliki seseorang pada saat tertentu menentukan kebahagiaan yang dirasakannya akibat peningkatan kekayaan. Penilaian seseorang terhadap uang akan mempengaruhi kebahagiaannya lebih daripada uang itu sendiri. Sementara Diener berpendapat bahwa hanya secara umum orang yang lebih kaya memiliki tingkat kebahagiaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan orang yang lebih miskin

namun demikian perbedaannya sangat kecil [8].

Berdasarkan mean empirik kebahagiaan melalui analisa deskripsi yaitu berdasarkan jenis kelamin, pendidikan terakhir, status, dan penghasilan per bulan dalam perusahaan dapat disimpulkan bahwa karyawan dalam penelitian ini memiliki kebahagiaan dengan kategori tinggi. Sedangkan analisa deskripsi berdasarkan usia pada karyawan termasuk dalam kategori sangat tinggi.

Berdasarkan mean empirik penerimaan diri pada karyawan yang berada pada skor 95,85 menunjukkan bahwa individu dengan nilai penerimaan diri karyawan masuk ke dalam kategori tinggi. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Ryff bahwa seseorang yang memiliki penerimaan diri tinggi ditemukan dapat merasakan hal positif dari kehidupannya di masa lalu [23].

Mean empirik kebahagiaan pada karyawan berada pada skor 141,92 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal di atas seperti yang dikemukakan oleh Eddington dan Shuman bahwa seseorang memiliki kebahagiaan tinggi jika mereka puas dengan kondisi hidup, sering merasakan emosi positif atau jarang merasakan emosi negatif, dapat mengolah kekuatan dan keutamaan yang dimiliki dalam kehidupan sehari-hari serta dapat merasakan sebuah keadaan yang menyenangkan [8].

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima, yaitu ada hubungan yang sangat signifikan antara penerimaan diri dan kebahagiaan pada karyawan. Berdasarkan kategori deskripsi responden penelitian pada setiap

variabel diketahui bahwa penerimaan diri pada karyawan berada pada kategori yang tinggi, dan kebahagiaan pada karyawan berada pada kategori tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan dengan ada hubungan penerimaan diri dan kebahagiaan pada karyawan, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

Saran bagi subjek penelitian ini didapat bahwa adanya hubungan penerimaan diri dan kebahagiaan pada karyawan, oleh karena itu para karyawan sebaiknya lebih memahami dan menerapkan hal-hal yang menjadi faktor penerimaan diri seperti pemahaman tentang diri sendiri, konsep diri yang stabil sehingga dapat melewati kesulitan-kesulitan maupun beban yang terjadi di tempat kerja, sehingga tingkat kebahagiaan juga akan semakin tinggi.

Saran bagi perusahaan diharapkan agar perusahaan mengadakan kegiatan-kegiatan seperti pelatihan khusus yang berguna untuk membangun dan meningkatkan penerimaan diri mengingat hasil dari kegiatan tersebut sangat bermanfaat untuk meningkatkan penerimaan diri dan dapat meningkatkan kebahagiaan pada karyawan, sehingga meningkatnya semangat, produktivitas kerja dan ikatan kepada pekerjaan maupun perusahaan.

Saran bagi peneliti selanjutnya diharapkan agar para peneliti selanjutnya dapat memahami tentang penerimaan diri dan kebahagiaan serta dapat mengembangkan penelitian dengan cara menghubungkannya dengan variabel lain. Peneliti diharapkan untuk dapat mempertimbangkan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kebahagiaan antara lain faktor agama, faktor daya tarik fisik, dan faktor kesehatan. Dengan demikian, penelitian yang serupa akan bersifat mendalam dan lebih luas. Selain

itu, jika peneliti ingin meneliti dengan variabel yang sama disarankan untuk memilih subjek penelitian yang berbeda guna memperkaya hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Amabile. T., & Kramer, S. (2011). Do happier people work harder?.<http://www.nytimes.com/2011/09/04/opinion/sunday/do-happier-peoplework-harder.html>. Di akses pada tanggal 1 Agustus 2015
- [2] Bernard, M. (2013). *The Strenght of self acceptance: Theory, practice, and research*. New York: Springer
- [3] Burns, R.B. (1993). *Konsep diri: teori, pengukuran, perkembangan, dan perilaku*. Jakarta: Arcar
- [4] Carr, A. (2004). *Positive psychology: The science of happiness and human strengths*. New York: Bunner-Routledge
- [5] Carver, C. S., Scheier, M. F., & Segerstrom, S. C. (2010). Optimism. *Clinical psychology review*, 30, 879-899
- [6] Compton, W. C., Hoffman, E. (2013). *Positive psychology: Thescience of happiness and flou-rishing, second edition*. New York: Wadsworth Cengage Learning
- [7] Dina, Y. S. (2010). Hubungan antara penerimaan diri dengan kompetensi interpersonal pada remaja putri panti asuhan. *Skripsi*. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta
- [8] Eddington, N., & Shuman, R. (2005). *Subjective well being (happiness)*. New York: Countinuing Education Hours
- [9] Fathoni. A. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Rineka Cipta
- [10] Goel, D., & Signh, M. (2015). Personality and employee happiness: Astudy of working women in delhi/ncr. *Indian journal of health and well being*, 6(1), 143-147
- [11] Hurlock, E. B. (2007). *Psikologi perkembangan: Suatu pendekatan sepanjang rentangkehidupan*. Jakarta: Erlangga
- [12] Kerns, C. D., & Ko, K. (2010). Exploring happiness and performance at work. *Journal of organizational leadership and business*, 1(5), 68-81
- [13] Johnson, D. W. (1993). *Reaching out interpersonal effectiveness and self actualization*. New York: Allyn and Bacon
- [14] Munandar, A. S., Sjabadhyni, B., & Wutun, R. P. (2004). *Peran budaya organisasi dalam peningkatan unjuk kerja perusahaan*. Depok: Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
- [15] Muslimah, N. (2010). Hubungan penerimaan diri dan kebahagiaan pada anak jalanan. *Skripsi*. Jakarta: Univeritas Islam Negeri Syarif Hidayatullah
- [16] Myers, D. G. (1994). *Exploring social psychology*. New Jersey: McGraw-Hill, Inc.
- [17]`` Myers, D. G., Diener, E. (1996). The Pursuit happiness. *Scientific American Journal*, 274(5), 70-72

- [18] Nugroho, I. A. (2014). Hubungan antara efikasi diri dengan kebahagiaan di tempat kerja pada karyawan lembaga penyiaran publik radio republik Indonesia Surakarta. *Skripsi*. Universitas Sebelas Maret
- [19] Papalia, D. E., Old, S. W., Feldman, R. D. (2008). *Psikologi perkembangan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- [20] Pratama. R.A. (2015). Wah 73 % karyawan tidak bahagia dengan pekerjaannya. <http://manajemen.bisnis.com/read/20150806/56/459979/wah...73-karyawan-tidak-bahagia-dengan-pekerjaannya>. Di akses pada 9 September 2015
- [21] Pordanjani, T. R., Yahyanezhad, F., Moharer, A. (2014). Self efficacy, academic achievement and happiness. *International journal of education and applied sciences*, 1(4), 181-188
- [22] Ridha, M. (2012). Hubungan antara body image dengan penerimaan diri pada mahasiswa aceh di Yogyakarta. *Jurnal emphaty*, 1(1), 1-5
- [23] Ryff, C. D. (1995). Psychological well being in adult life. *Current directions in psychological science*, 4(1), 99-104
- [24] Ryff, C. D., Victor, W. M. (1999). *The self and society in aging processes*. New York: Springer Publishing Company, Inc.
- [25] Seligman, M. (2005). *Authentic happiness: Menciptakan kebahagiaan dengan psikologi positif*. Bandung: PT. Mizan Pustaka
- [26] Shereer, E. T. (1949). An analysis of the relationship between acceptance of an respect for self and acceptance of and respect for others in ten counseling cases. *Journal of Counsulting Psychology*, 13(1), 169-175
- [27] Tracy, B. (2005). The keys to self acceptance. www.tapping.com/articles/the-key-to-self-acceptance.html Diakses tanggal 15 Januari 2015
- [28] Veenhoven, R. (2007). *How do we assess how happy we are? Tenents, implications, and tenability of three teories*. New York: Edward Elger Publisher
- [29] Wangge, B.D. R., Hartini, N. (2013). Hubungan antara penerimaan diri dengan harga diri pada remaja pasca perceraian orangtua. *Jurnal psikologi*, 2(1), 1-5

KAITAN ANTARA KEBAHAGIAAN PEKERJA DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* STUDI EMPIRIKAL

Thomas Subarso Isriadi
Zulkarnain

Universitas Sumatera Utara, Indonesia

Email: thomassubarso2yahoo.com
zulkarnainusu@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara *employee happiness* dengan *employee engagement*. Hasil penelitian akan digunakan sebagai dasar melakukan intervensi. Intervensi akan dilakukan terhadap variabel *happiness* dan kemudian mengukur pengaruh terhadap *employee engagement*. Subyek penelitian adalah pekerja diperusahaan perkebunan sebanyak 98 orang. Penelitian ini menggunakan instrumen skala *engagement* dan skala *happiness*. Penelitian membuktikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kebahagiaan dengan *employee engagement*. Intervensi dilakukan dalam dua angkatan dengan peserta masing-masing angkatan sebanyak 18 orang. Untuk mengukur efektivitas intervensi, peneliti menggunakan t-test untuk mengukur perbedaan dari *pretest* dan *posttest* baik untuk kebahagiaan maupun *employee engagement*. Hasil dari analisis t-test menunjukkan perbedaan yang signifikan terhadap *employee engagement* setelah intervensi. Intervensi telah meningkatkan *employee engagement*.

Kata kunci : *employee engagement*, kebahagiaan, intervensi, perkebunan

PENDAHULUAN

Dunia usaha dewasa ini menghadapi persaingan yang sangat kuat. Perusahaan sebagai salah satu bentuk organisasi usaha harus mampu menghadapi kondisi tersebut. Sumber daya (*resources*) yang terbatas, ekspektasi, kebutuhan pelanggan yang semakin beragam dan tinggi menjadi sebagian dari penyebab meningkatnya persaingan usaha. Lingkup usaha yang semakin mendunia tentu menjadi pemicu meningkatnya persaingan. Dunia semakin tidak terbatas karena akses semakin canggih dan mudah (Kim & Mauborgne, 2005).

Dalam rangka menghadapi kompetisi ketat serta permintaan pasar yang beragam dengan kualitas yang tinggi, perusahaan memerlukan karyawan yang unggul. Karyawan unggul hanya dapat diperoleh dari individu yang memiliki tingkat *engagement* (kelekatan) yang tinggi terhadap perusahaan. Karyawan diharapkan mencurahkan pikiran, dan tindakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kualitas karyawan yang biasa-biasa saja tidak lagi mencukupi. Kualitas karyawan yang biasa-biasa saja harus menjadi baik bahkan karyawan yang baik harus ditingkatkan

menjadi unggul (Collins & Smith, 2006). Selanjutnya, Schaufeli Salanova, Gonzalez-Romá, & Bakker (2002) menyebutkan bahwa karyawan yang *engaged* akan memiliki dedikasi kuat kepada organisasi yang ditandai oleh adanya keterlibatan tinggi dalam usaha-usaha kemajuan organisasi. Mereka juga memiliki ketangguhan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Penelitian Walton (2009) menunjukkan bahwa *employee engagement* mempunyai hubungan positif terhadap *organization profitability* pada perusahaan *manufacturing* di Eropa. Penelitiannya mengungkap bahwa dalam persaingan yang semakin ganas (*fierce competition*) perusahaan tidak lagi dapat membedakan diri dengan pesaingnya dalam hal produk, teknologi serta harga. Salah satu yang masih dapat diandalkan sebagai keunggulan kompetitif adalah sumber daya manusia. Faktor yang menentukan adalah *employee engagement*, sehingga perusahaan tidak segan untuk menginvestasikan dana besar untuk sumber daya manusia tersebut (Endres & Mancheno-Smoak, 2008; Walton, 2009).

Employee engagement (kelekatan karyawan) terhadap perusahaan berperan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan yang mengalami *disengagement*, dapat menjadi penghalang pencapaian tujuan perusahaan. Marciano (2010) mengutarakan konsep *RESPECT* untuk menjelaskan *employee engagement*. Ia mendasarkan idenya bahwa karyawan akan menjadi *engaged* apabila mengalami *sense of respect*, merasa dihargai. Pandangannya adalah, *employee engagement* muncul apabila karyawan benar-benar komit, berdedikasi serta loyal terhadap perusahaan, terhadap atasan, pekerjaan dan teman sejawat. Berdasarkan hasil penelitiannya karyawan yang *engaged*, menunjukkan perilaku seperti mengemukakan ide-ide baru dalam pekerjaannya, bersikap antusias terhadap pekerjaannya, berinisiatif, aktif mengembangkan diri, orang lain maupun perusahaan, secara konsisten melampaui tujuan dan harapan yang diemban, mengatasi hambatan dan tetap fokus pada tugas-tugasnya, komit terhadap perusahaan. Thomas (2009) menjelaskan bahwa dasar *engagement* adalah faktor intrinsik individu yaitu perasaan dapat memilih, perasaan memiliki kemampuan, perasaan memiliki makna serta perasaan mengalami kemajuan/pertumbuhan, hal ini menunjukkan kemiripan dengan konsep *Happiness* yang dirumuskan oleh Ryff (Ryff & Singer, 2008).

Ryff & Singer (2008) mengistilahkan kebahagiaan sebagai *psychological well-being*, yang terdiri dari beberapa komponen yaitu penerimaan diri, hubungan baik dengan orang lain, pertumbuhan diri, tujuan hidup, penguasaan lingkungan dan otonomi. Menurut Keyes, Shmotkin, dan Ryff (2002) *happiness* adalah *mental state*, yang dialami oleh individu dalam proses mencapai pemenuhan diri, sebagai perwujudan dorongan dari dalam dirinya, bukan dari luar atau karena faktor ekstrinsik.

Kebahagiaan karyawan di tempat kerja juga merupakan salah satu faktor kesuksesan bisnis. Tingkat kebahagiaan memiliki korelasi yang tinggi dengan pekerjaan, hal ini karena pekerjaan mampu memberikan tingkat stimulasi yang optimal sehingga seseorang dapat merasakan kesenangan, kesempatan untuk memenuhi rasa ingin tahu dan pengembangan kemampuan, adanya dukungan sosial, adanya rasa aman secara finansial, serta merasa memiliki identitas dan tujuan dalam

hidupnya (Csikszentmihalyi, 1990; Eddington & Shuman, 2005).

Robertson dan Cooper (2011) menjelaskan bahwa dengan memiliki karyawan yang bahagia akan memberikan keuntungan pada organisasi, seperti produktivitas yang tinggi, kepuasan pelanggan, dan tingkat absen yang rendah. Kebahagiaan karyawan merupakan prediktor negatif terhadap intensi *turnover* karyawan (Zulkarnain & Akbar, 2013). Berbagai penelitian mengungkapkan bahwa karyawan yang bahagia akan menunjukkan resiliensi, termotivasi, dan memiliki kinerja yang optimal (Pryce-Jones, 2010; Rao, 2010; Warr, 2011). Penelitian Linley & Joseph (2004) membuktikan bahwa karyawan yang bahagia produktivitasnya meningkat sebesar 1%, dan bahkan setelah intervensi selama enam bulan terhadap *happinesnya* produktivitas meningkat menjadi sebesar 9%. Selain itu, karyawan yang bahagia juga memiliki tingkat komitmen yang tinggi (Annisa & Zulkarnain, 2013).

Achor (2010) menyebutkan bahwa dari 200 studi ilmiah yang melibatkan kurang lebih 275.000 subyek disimpulkan kebahagiaan mempengaruhi keberhasilan hampir semua bidang kehidupan termasuk perkawinan, kesehatan, persahabatan, keterlibatan sosial, kreativitas dan lebih khusus adalah dalam pekerjaan, karier, dunia usaha. Data menunjukkan bahwa karyawan yang bahagia menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi, penjualan yang lebih tinggi, kinerja lebih baik, kepemimpinan yang lebih baik dan juga mendapatkan penghasilan yang lebih besar. Achor (2010) menegaskan bahwa kebahagiaan merupakan titik pusat/sentral dari segala keberhasilan dan bukan sebaliknya. Dalam satu penelitiannya, Achor (2010) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat *happiness* lebih tinggi, mendapatkan nilai lebih tinggi terhadap kinerjanya. Berdasarkan beberapa hasil penelitian, maka peneliti tertarik untuk menganalisis kaitan antara kebahagiaan dengan *employee engagement* pada pekerja di bidang perkebunan.

METODE PENELITIAN

Subjek dalam penelitian ini berjumlah 98 orang dan merupakan pekerja tetap di perusahaan perusahaan yang bergerak dalam bidang perkebunan kelapa sawit dan produk turunannya yang ada di kota Medan. Dalam penelitian ini, alat ukur yang digunakan adalah:

1. Variabel kebahagiaan : diukur dengan menggunakan skala kebahagiaan berdasarkan konsep *Ryff Psychological Well-being Scale* (Ryff & Keyes, 1995). Skala ini disusun berdasarkan berdasarkan komponen yaitu penerimaan diri, otonomi, tujuan dan makna hidup, perkembangan diri, penguasaan lingkungan dan relasi positif dengan orang lain. Skala ini terdiri dari 40 item dengan koefisien Alpha sebesar 0.748.
2. Variabel *employee engagement*: diukur menggunakan skala *employee engagement* yang dikembangkan berdasarkan Marciano (2010). Skala ini terdiri dari beberapa komponen, yaitu; organisasi, atasan langsung, rekan kerja, pekerjaan dan individu. Skala ini terdiri dari 46 item dengan koefisien Alpha sebesar 0.744.

Pada tahap pertama akan dilakukan penelitian korelasi untuk menguji hipotesis yang ditetapkan, yaitu apakah ada hubungan antara *happiness* dengan *employee engagement*. Pada tahap kedua peneliti menggunakan *one group pretest-posttest design* untuk mengukur efektivitas intervensi. Peneliti akan menerapkan intervensi terhadap variabel kebahagiaan pada satu kelompok. Terhadap variabel terganggu *employee engagement* dan variabel bebas *happiness* akan dilakukan *pretest* sebelum perlakuan dan dilakukan *posttest* setelah perlakuan. Pretest untuk kedua variabel diambil dari hasil tahap pertama. Kemudian dianalisis apakah terjadi peningkatan. Setelah dilakukan intervensi akan dilakukan *posttest* terhadap *happiness* serta *employee engagement* pada kelompok penelitian. Kemudian diuji apakah *pretest* dan *posttest happiness* berbeda secara nyata, kemudian apakah *pretest* dan *posttest employee engagement* berbeda secara nyata. Pengujian ini menggunakan t-test terhadap *pretest* dan *posttest*. Dalam *desain one group pretest posttest* peneliti dapat membandingkan kondisi setelah perlakuan dibanding sebelum perlakuan. Dari hasil perbandingan ini dapat diketahui apakah terjadi perubahan terhadap variabel dependen *employee engagement*. Dari penelitian ini juga dapat diperkuat dugaan tentang hubungan kausal antar variabel (Johnson & Christensen, 2004).

HASIL PENELITIAN

Analisis data menggunakan korelasi Pearson menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kebahagiaan dengan *employee engagement* ($r = 0.694$, $R^2 = 0.482$, $p < 0.01$). Selanjutnya, untuk mengukur efektivitas intervensi yang dilakukan. Intervensi dilakukan terhadap subyek yang memiliki skor rata-rata kebahagiaan yang rendah yaitu sebanyak 36 orang karyawan. Dari hasil analisis setelah intervensi maka didapatkan $M_{\text{kebahagiaan posttest}}$ berbeda signifikan dibandingkan dengan $M_{\text{kebahagiaan pretest}}$, yaitu $M_{\text{pretest}} = 172.75$ sedangkan $M_{\text{posttest}} = 188.08$. ($M_{\text{pre}} = 172.75$, $SE = 2.821$ dan $M_{\text{post}} = 188.08$, $SE = 3.101$, $t(35) = -6.609$, $p < 0.05$). Hasil keseluruhan dapat dilihat pada tabel 1 dan tabel 2.

Tabel. 1 Deskripsi skor kebahagiaan *pretest* dan *posttest*

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Kebahagiaan <i>Pretest</i>	172.75	36	16.924	2.821
	Kebahagiaan <i>Posttest</i>	188.08	36	18.606	3.101

Tabel 2. Hasil *paired sample t* test

		Paired Differences			95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper			
Pair 1	Kebahagiaan <i>Pretest</i> - Kebahagiaan <i>Posttest</i>	-15.333	13.920	2.320	-20.043	-10.623	-6.609	35	.000

DISKUSI

Hasil analisis korelasi antara kebahagiaan dengan *employee engagement* menunjukkan taraf yang cukup kuat dan kontribusi kebahagiaan terhadap *employee engagement* sebesar 48.2%. Besaran kontribusi ini menunjukkan betapa besar *employee engagement* dapat dijelaskan oleh kebahagiaan. Hal ini memberikan indikasi kuat bahwa hubungan antara kebahagiaan dengan *employee engagement* bersifat kausal dan efek. Penelitian-penelitian oleh para ahli telah membuktikan bahwa kebahagiaan mempengaruhi *performance*, salah satunya adalah *employee engagement* di tempat kerja (Robertson & Cooper, 2011; Lyubomirsky, 2008; Boorman, 2009).

Beberapa alasan yang menjadi dasar hubungan antara kebahagiaan dengan *employee engagement* antara lain; Pertama, konstruk kebahagiaan mengandung pengertian

motivasi intrinsik pada individu untuk berprestasi dalam hidup secara umum, baik dalam perkawinan, dalam kehidupan sosial, dalam pendidikan (Franklin, 2010; Lyubomirsky, 2008). Para pekerja akan tetap bertahan di dalam organisasi sangat bergantung pada bagaimana mereka melihat masa depan di organisasi tersebut (Zulkarnain, 2013). Lebih lanjutnya, karyawan akan keluar dari perusahaan jika perusahaan tempat mereka bekerja tidak bisa menyediakan kebahagiaan bagi pekerjanya (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Dengan demikian, kebahagiaan merupakan kekuatan dari dalam diri individu dan bukan berdasarkan faktor eksternal. Pilihan untuk bertindak tidak dipengaruhi oleh faktor luar. Apabila lingkungan berbuat salah, individu tetap berbuat sesuai dengan martabatnya sebagai pribadi.

Kedua, *employee engagement* merupakan motivasi untuk berprestasi dalam karya di perusahaan. Kedua konstruk psikologis ini pada dasarnya memiliki hubungan dengan prestasi individu (Marciano, 2010). Kebahagiaan pada dasarnya merupakan motivasi intrinsik untuk bertumbuh, sedangkan *engagement* mengakibatkan kekuatan melekat pada perusahaan. Kedua konstruk pada dasarnya memberikan kontribusi terhadap *performance* karyawan. Dengan demikian kebahagiaan merupakan salah satu penyebab *employee engagement* yang akan bermuara pada *performance* karyawan.

Ketiga, *employee engagement* masih mengandung beberapa elemen yang menjadi dasar motivasi eksternal misalnya organisasi, atasan, rekan kerja, sehingga *employee engagement* masih dipengaruhi oleh kebijakan organisasi, sikap dan karakter atasan, oleh sikap dan karakter rekan kerja (Marciano, 2010), sedangkan kebahagiaan benar-benar merupakan *inside-out motivation* (Franklin, 2010; Lyubomirsky, 2008). Semua *driver* berasal dari dalam diri individu yaitu penerimaan diri, relasi positif dengan orang lain, penguasaan lingkungan, pertumbuhan diri, tujuan dan makna hidup serta sifat otonom. Apabila individu benar-benar telah menjalani proses menuju kebahagiaan, melatih diri sampai mencapai tingkat kebiasaan (*habit*) maka dapat dipastikan bahwa *employee engagement* dalam perusahaan tidak akan mengalami hambatan.

Data dari hasil intervensi menunjukkan bahwa tingkat kebahagiaan meningkat secara

signifikan dan *employee engagement* juga meningkat secara signifikan. Peningkatan ini tampak pada kenaikan dari $M_{pretest} \text{kebahagiaan} = 172.75$ menjadi $M_{posttest} \text{kebahagiaan} = 188.08$. Ada beberapa hal yang menjadi alasan perbedaan tersebut antara lain; Pertama, pemahaman karyawan tentang konsep kebahagiaan dan *engagement* belum mendalam, apalagi belum sampai menjadi kebiasaan dalam hidup sehari-hari. (Franklin, 2010; Lyubomirsky, 2008). Kebahagiaan merupakan hal yang dapat diajarkan (*teachable*) dan dilatih (*trainable*) oleh karena itu tidak cukup hanya sampai pada domain kognitif akan tetapi harus mencapai domain afektif dan yang terpenting adalah psikomotorik. Dengan demikian individu akan memiliki kebiasaan (*hexis, habit*) seperti dicanangkan oleh Aristoteles (Pakaluk, 2005)

Kedua, karyawan pada umumnya kurang memiliki *insight* terhadap motivasinya sendiri dalam bekerja atau dalam menata kehidupannya secara lebih serius. Hal ini tampak dari berbagai pertanyaan dalam intervensi. Ryff & Singer (2008) menekankan bahwa pribadi yang mengarah pada pemenuhan sebagai *human being* akan memiliki tujuan hidup serta makna hidup. Tanpa tujuan dan makna hidup, maka manusia akan limbung dalam kehidupan sehari-hari.

Ketiga, karyawan belum memiliki pemahaman tentang sikap asertif yang harus dibangun dalam perusahaan. Hal ini tercermin dari item analisis tentang sikap menghadapi perbedaan pendapat dengan rekan kerja atau atasan. Karyawan pada umumnya menjawab “menjauh bila terjadi perbedaan pendapat atau konflik”. Padahal konflik tidak dapat dihindarkan dan justru konflik harus dihadapi dengan sikap asertif bukan agresif atau permisif (Goleman, 1997).

Hal-hal tersebut menjadi lebih jelas bagi karyawan setelah menjalani intervensi. Sikap yang lebih nyata akan dapat diidentifikasi beberapa bulan setelah pemberian intervensi. Disamping itu juga telah dilakukan analisis item terhadap skala penelitian. Dari analisis item dapat diketahui bahwa karyawan menyatakan lebih baik diam atau mengalah apabila terjadi perbedaan pandangan baik dengan atasan maupun rekan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan *assertiveness* di lingkungan perusahaan. Karyawan perlu meningkatkan keberanian dan kemampuan

untuk menyampaikan *feedback* yang konstruktif. Kuat dugaan bahwa dengan kemampuan yang rendah maka lebih baik menghindar. Kondisi ini tidak mendukung pertumbuhan kelompok. Terbukti pula bahwa karyawan masih saja menyebutkan bahwa rekan kerja menyembunyikan data sehingga menghambat pekerjaan rekan kerja lainnya. Kekuatan kelompok sangat dipengaruhi oleh semangat kerjasama ini. Keterbukaan masih perlu ditingkatkan.

SARAN

Organisasi dapat memberikan kontribusi pada pengembangan karyawan dengan menyediakan informasi yang terstruktur, teratur dan mudah dipahami. Manajemen juga harus memastikan bahwa karyawan dilengkapi dengan pengetahuan, keterampilan, dan sumber daya lainnya sehingga ada keseimbangan dalam beban tugas yang harus ditangani. Karyawan akan menganggap pekerjaan mereka sebagai bermakna ketika tingkat kemandirian diperbolehkan dalam pelaksanaan tugas mereka. Partisipasi dalam pengambilan keputusan akan meningkatkan perasaan karyawan dan akan berkontribusi bagi pengembangan diri mereka. Hasil penelitian ini mendukung bahwa kebahagiaan di tempat kerja, akan membantu karyawan melakukan apa yang tepat bagi mereka dengan menjalankan tugas-tugas mereka dengan bergembira. Kesediaan diri karyawan untuk loyal pada organisasi berhubungan dengan sejauh mana mereka percaya bahwa iklim organisasi, gaji, penghargaan, pertumbuhan pribadi dan keluarga sejalan dengan harapan mereka. Karyawan yang *engaged*, menunjukkan perilaku seperti mengemukakan ide-ide baru dalam pekerjaannya, bersikap antusias terhadap pekerjaannya, berinisiatif, aktif mengembangkan diri, orang lain maupun perusahaan, secara konsisten melampaui tujuan dan harapan yang diemban, mengatasi hambatan dan tetap fokus pada tugas-tugasnya, komit terhadap perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Achor, S. (2010). *The happiness advantage: The seven principles of positive psychology that fuel success and performance at work*. USA: Crown Business.

Annisa & Zulkarnain. (2013). Komitmen terhadap organisasi ditinjau dari

kesejahteraan psikologipekerja. *Insan, Media Psikologi*, 15(1), 52-64.

Boorman, S. (2009). NHS Staff health and well-being. *Final Report*. London: Department of Health. Available at www.nhshealthandwellbeing.org. (diakses 22 February 2012).

Collins, C. J., & Smith, K. G. 2006. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices on the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49, 544-560.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*, New York: Harper Perennial.

Eddington, N., & Shuman, R. (2005). *Subjective well-being (Happiness)*. San Diego: Continuing Psychology Education

Endres, G.M., & Mancheno-Smoak, L. (2008). The human resource craze: Human performance improvement and employee engagement. *Organization Development Journal*, 26(1), 69-78.

Franklin, S. (2010). *The Psychology of happiness: A good human life*. New York: Cambridge University Press.

Harter, J. K., Schmidt, F. L & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

Keyes, L. M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8(6), 1007-1022

Linley, A & Joseph, S (Ed). (2004). *Positive psychology in practice*. New Jersey: John Wiley and Sons.

Lubis, R., Sri N.Y.W., (2011), Hubungan Antara Komitmen Organisasi, Moral Kerja Dan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan *Analitika*: 3 (2): 99-114

Lyubomirsky, S. (2008). *The how of happiness: A scientific approach to getting the life you want*. New York: Penguin Books.

Marciano, P. (2010). *Carrots and sticks don't work: Build a culture of employee engagement with the principles of RESPECT*. New York: McGraw-Hill.

- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. UK: Wiley-Blackwell.
- Rao, S. (2010). *Happiness at work: Be resilient, motivated and succesful-no matter what*. New York: McGraw-Hill.
- Robertson, I & Cooper, C. (2011). *Well-being: Productivity and happiness at work*. London: Palgrave MacMillan.
- Ryff, C & Singer, B. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9, 13-39.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personnel Social Psychology*, 69(4), 719-727.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Thomas, K.W. (2009). *Intrinsic motivation at work: What really drives employee engagement*. California: Berrett-Koehler Publishers
- Walton, A.J. (2009). An examination of the relationship between employee engagement and organizational profitability within European manufacturing units. *Dissertation*. Capella University.
- War, P. (2011). *Work, happiness and unhappiness*. New York: Lawrence Erlbaum.
- Zulkarnain. (2013). The mediating effect of quality of work life on the relationship between career development and psychological well-being. *International Journal of Research Studies in Psychology*, DOI: 10.5861/ijrsp.2013.259
- Zulkarnain & Akbar, K.P. (2013). Analysis of psychological well-being and turnover intentions of hotel employees: An empirical study. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 3(3), 662-671

**CRITICAL STUDY OF THE EFFECTS OF JOB STRESS ON NIGERIAN BANK
WORKERS: A CASE OF ACCESS BANK, LAGOS NIGERIA.**

**Effect of Stress on Employee Performance and Job Satisfaction: A Case Study of Nigerian
Banking Industry. Dr. Samuel Ajayi**

Abstract

Stress is a universal and common challenge to organization and employee productivity, it is the reality of modern day workplace.

Employees working in different sectors and organizations have to deal with stress. Bank workers are among the group of workers under a great deal of stress due to many antecedents of stress. Stress contributes to decreased organizational performance, decreased employee overall performance, high error rate and poor quality of work, high staff turnover, and absenteeism due to health problems such as anxiety, emotional disorder; work life imbalance ; depression and other forms of ailments such as frequent headache; obesity and cardiac arrests.

This paper aims to examine the impact of job related stress on employee performance and job satisfaction. A sample of 150 employees from the Nigerian Bank industry of Nigeria was used for this survey.

Components of job stress namely: Lack of administrative support; excessive work load and work demand; problematic customer relations; coworker's relationship; family & work life balance and associated job risks were examined in this study.

The objective of the study is to explore the stress related problems of bankers and examine the relationship between stress and performance and the impact of stress on employee performance.

The results show that all these factors of stress cause great stress in Nigerian bankers and negatively impacts their performance.

The findings of this study support the findings of a similar study on banking sector of Pakistan conducted by Usman Basher and Muhammad Ismail which showed that job stress significantly reduce the performance of an individual. Job stress is considered rising and has become challenge for the employer and because high level stress results in low productivity, increased

absenteeism and collection to other employee problems like alcoholism, drug abuse, hypertension and host of cardiovascular problems (Meneze 2005). Personality factors have shown inclination towards stress, anxiety, and other occupational health outcomes in different areas of medicine, and these factors may contribute to feelings of job dissatisfaction and stress (Michie and Williams 2003). Thus it was recommended that employer should proactively minimize stress by providing adequate administrative support to employees; Optimize work load, effectively manage customer expectations, minimize relationship and role conflict, deploy adequate reward system and provide adequate training and counseling to employees in order to improve their job performance and job satisfaction.

Keywords: Job performance; Nigerian banking sector; Stress; Job satisfaction; Work Load; Role Conflict; Monetary Reward.

Table of Contents

1. Introduction

1:1. Background to the study

1:2. statement of problem

1:3. Objectives of the study

1:4 Research questions

1:5 Research hypotheses

1:6 Significance of the study

1:7 Scope of the study

1:8 Overview of Access Bank Plc

2:0 Review of relevant literatures

2:1. Introduction

2:2. Theoretical framework on workplace stress

2:3. Approach to workplace stress

2:2. Interactional

2:3. Job stress and performance

2:3:1. Effects of stress on job performance

2:3:2 Effects of workload on job performance

2:3:3. Measurement of job stress and workload

2:3:4. Job stress and attention at work

2:3:5. Effects of job stress on memory

2:3:6. Effects of stress on memory overload and anxiety

2:3:7. effects of job stress on individual judgement and decision making.

4. Analyses of Data and discussion of Results

4:1 Data Analysis

4.2. Findings

4.3. Summary of Results

5. Recommendation and Conclusion.

5:1 Conclusions

5:2 Implications

5:3 Recommendations

5:4 Summary

Section One

Introduction

1.1 Background to the Study

The workplace of the 21st century is a fast-paced, dynamic, highly stimulating environment which brings a large number of benefits and opportunities to those who work within it. The ever-changing demands of the working world can increase levels of stress, especially for those who are consistently working under pressure such as bank workers, medical workers etc. Whilst pressure has its positive side in raising performance, if such pressure becomes excessive it can lead to stress which has negative consequences (Issa, et al. 2009; Al-khasawneh and Futa, 2013; Santiago, 2003).

According to the Oxford Advanced Learner's Dictionary 6th Edition, stress could among other things, refer to pressure, tension or worries arising from problematic situations in an individual's life. Where the incidence of such stress is traceable to a job or work situation, it is known as job stress (Narayanan et al 1999). As Narayanan et al (1999) further observed that job stress could in fact be identified with almost any aspect of a job or work situation such as extremes of heat, noise and light, or too much or too little responsibility etc. According to Irene (2005) job stress is a pattern of reactions that occurs when workers are presented with work demands that are not matched to their knowledge, skills or abilities, and which challenge their ability to cope. It is evident from this Irene's definition that job stress is mostly associated with under-employment.

Stress at work is a relatively new phenomenon of modern lifestyles. According to Beheshtifar and Nazarian (2013), it is an unavoidable consequence of modern living. The nature of work has gone through drastic changes over the last century and it is still changing at whirlwind speed. They have touched almost all professions, starting from an artist to a surgeon, or a commercial pilot to a sales executive. With change comes stress, inevitably. In most cases, job stress is attributable to negative situations such as a formal reprimand by one's superior for poor performance. Beheshtifar and Nazarian (2013) submit that stress is much more common in employees at lower levels of workplace hierarchies because they have less control over their work situation. However, pleasant circumstances could also bring about job stress, such as job promotion and transfer to another location. Job stress has attracted considerable attention in recent times especially within the context of organisational behaviour (Kazmi et al 2008; Shahu and Gole 2008; Nilufar et. al. 2009).

According to Robbins and sanghi (2006) "A dynamic condition in which an individual is confronted with an opportunity, constraints, or demand related to what he or she desires and for which the outcome is perceived to be both uncertain and important." stress is an increasing problem in organizations and often cause adverse effects on performance. According to Kahn and Quinn (1970) "stress is the outcome of facet of the assigned work role that caused harmful effect for individual. Occupational stress is considered as harmful factor of the work environment." It also has unpleasant effects on health of an individual as David (1998) contributed "it can also be labeled as the harmful physical and emotional responses that occur when the requirements of the job do not match the capabilities, resources, or needs

www.ajbms.org Asian Journal of Business and Management Sciences ISSN: 2047-2528 Vol. 1 No. 7 [38-47] ©Society for Business Research Promotion | 39 of the workers. Job stress can lead

to poor health and even injury.” According to ILO (1986) “It is recognized world-wide as a major challenge to individual mental and physical health, and organizational health.” Although stress includes both good and bad aspects but it is not necessarily bad. Robbins and sanghi (2006) also contributed “stress is typically discussed in a negative context, it also has a positive value. It is an opportunity when offers a potential gain.” Rubina et al., (2008) contributed the same “Stress is not always negative or harmful and indeed, the absence of stress is death.” But it still has destructive impact on employee performance. Most research findings suggest that when an individual comes under stress, his cognitive performance and decision-making may be adversely affected. Kazmi et al (2008) investigated the effect of job stress on job performance and found that there is a negative relationship between job stress and job performance. Shahu and Gole (2008) inquired if there was any relationship between job performance, job satisfaction and job stress and found that higher stress levels are related to lower performance. Sabir and Helge (2003) note that the major changes that have been implemented in the financial sector have caused major negative effects on workers’ working and personal lives. Santiago (2003) examined the negative effects of internal stress on police performance and found that the negative stress that often results from organisational settings through poor management can be debilitating.

According to Usman and ismail (2010) “One of the affected outcomes of stress is on job performance.” so it needs to be studied. The purpose of study is (a) To explore the stress related problems of bankers. (b) To examine the relationship of stress and performance. (c) To suggest the measures for stress tolerance and to enhance work performance.

There is evidence to suggest that there are ways in which an organisation can help to reduce instances of job stress, or better manage the issue when it arises. In order to reduce or avoid job stress, Fako (2010) points to the importance of role clarity, a reasonable workload, the need for employees to maintain a healthy diet, and the need to avoid regularly putting in extra hours at work. Effective people management, good two-way communication between employers and employees, suitable working environments and effective work organisation are just some of the factors which can have an impact (Mbadou and Mbohwa, 2013). However, there is the need to examine critically, the nature and effect of job stress in Nigerian Banking Sector before suggesting ways by which the management could deal with it and this is the main thing this study is addressing.

1.2 Statement of the Problem

The stress at workplaces is hovering from many years. But management did not take it up seriously and considered the solution as soft stuff.

(Ira S. Wolfe) Stress happens when one realizes the strain on them. Even sometimes the requirements of a situation are wider than their recognition that they can handle, if these requirements are huge and continue for a longer period of time without any break, mental, physical or behaviour problems may arise, (Health & Safety Executive UK). Job stress was defined as those work uniqueness which pose as threats to an employee. In other terminology job stress occurs as a result of a poor person-environment fit. Job uniqueness which causes stress was conceptualized to consist of five magnitudes. One of the magnitudes, physical environment, was not integrated in the present study because it was considered unsuitable in entrepreneurial or managerial work environment (McLean 1974; Osipow and Spokane 1983) For the current study, strain was conceptualized to consist of four psychiatric states of affairs (Ilfeld 1976):

- (1) Depression: Frequently feeling lonely, fed up, dejected, or low in energy; loss of sexual desire; and
- (2) Having thoughts of possibly terminating one's life; Anxiety: Frequency of upset or sour stomach, feeling dim or dizzy, hand trembling, avoiding things, and feeling afraid or fearful;
- (3) Cognitive Disturbance: Frequently experiencing difficulty in remembering things or concentrating; mind going blank;
- (4) Anger: Regularly losing temper; feeling simply annoyed, irritated, or critical of others; getting angry over less important things.

Three relationships are known to be significant psychosocial determinants of the mental as well as physical health of working people.

- (a) The relationship between the employee and his or her job.
- (b) Between the employee and other people at work- colleagues; supervisor; subordinates etc.
- (c) Between the employee and the organization. The most current attention is paying attention to how deficiencies in these areas are harmful; job stress concepts also show how work can be beneficial to health. Satisfying and health promoting work includes interesting and challenging duties, genuine responsibility, opportunity for achievement by the individual, recognition for such achievement, and scope for individual advancement and growth. (Victoria, 2006).

For most people, work is a significant and meaningful feature of life with the majority of them spending around 25% - 35% of their adult lives working. While work can provide people with structure, purpose, satisfaction, self-esteem and spending power, the workplace can also be a source of stress and worry.

According to Jungwee (2007), there is no single cause of job stress. While stress can be triggered by sudden, unexpected pressures, it is often the result of a combination of stressful factors which accumulate over time. Some people can become so used to the symptoms of excessive stress that it goes unnoticed to their detriment. Most job stress is related to management of work, relationships at work, organizational setup and whether you feel you have power and control in your work. The experience of stress is different for every person (Jungwee, 2007). Some people are affected more than others, so what is stressful for one person may not be stressful for another. It can depend on your personality type and on how you have learned to respond to pressure (Fako, 2010).

Stress is not always negative or harmful and indeed, the absence of stress is death (Arbabisarjou, et al., 2013). Luthans (1989) asserts that we all need some degree of stress to function normally. Thus, in his opinion, mild levels of stress may not be completely bad for employees as a means of enhancing their job performance. However, empirical studies carried out on the incidence of stress among Nigerian workers by Olugbile (1982); Asika and Ade-Serrano (1985) and Akinnusi (1995) have shown that consistently high levels of stress in conjunction with other socio-political and economic factors has contributed to the declining performance and productivity of the Nigerian workers (Nwaroh 1991). Apart from the grave national economic consequences of such declining performance and productivity, job stress also poses serious health problems (Cox, et. al. 1996).

The current turbulent Nigerian business environment requires workers and organizations to reexamine their practices. Banking is an inherently stressful profession with long working hours, serious competition, ethical dilemmas, regulatory bottlenecks and difficult customers. Sharma, et al. (2010) opine that people in human service profession, such as banking, are often required to

spend considerable time in intense involvement with other people and when customers' problems are not solved immediately, the situation may become more ambiguous and frustrating. An empirical study of the existence of stress in the Nigerian Banking Industry by Akingunola and Adigun (2010) confirms the existence of stress causing factors in the Nigerian banking sub-sector with higher level of stress found among the executive than the non-executive. The issue of job stress among Nigerian bank workers could be better addressed if the factors responsible for such stress were properly identified and evaluated. The question of how job stress affects workers' performance is a relevant one given the nature of today's banking environment and the challenges faced by Nigerian workers.

1.3 Objectives of the Study

There are many factors which effect employee's job performance one significant factor is stress, It is an emerging concept in developing countries like Nigeria in this century.

.Individuals are well adapted to cope with short-term exposure to pressure - in fact this can often be positive - but there will be greater difficulty in coping with prolonged intensive pressure. A key point to recognise is that individuals will react differently to pressure in different situations and at different stages in their working lives. Based on the foregoing, it is worthwhile to conduct a research of this nature to reveal specific facts about job stress effect on Nigerian workers especially the bank workers who by the nature of their jobs have to manage and cope with stress daily.

The specific objectives of the study are as follows:

1. To investigate the effect of job stress on employees' performance in Nigerian banking sector.
2. To examine the nature of job stress faced by Nigerian Bankers.
3. To identify the factors that is responsible for job stress for Nigerian bankers.
4. To ascertain the strategies for dealing with job stress among Nigerian bankers.
5. Make recommendations on appropriate ways to proactively and effectively manage stress in the workplace.

1.4 Research Questions

The research questions that would guide this study are stated below:

1. What is the effect of job stress on employees' performance in Nigerian banking sector?
2. What is the nature of job stress faced by Nigerian Bankers?
3. What are the factors that are responsible for job stress for Nigerian bankers?
4. What are the strategies for dealing with job stress among Nigerian bankers?

1.5 Research Hypotheses

In order to enable the researcher ascertain the relationship between the variables involved in this study, he has to postulate the following hypothesis:

Hypothesis One

Ho: Job stress does not affect Nigerian bankers.

H_A: Job stress does affect Nigerian bankers.

Hypothesis Two

Ho: Job stress does not have a significant negative impact on the productivity of Nigerian bankers.

H_A: Job stress does not have a significant negative impact on the productivity of Nigerian bankers.

1.6 Significance of the Study

The desire of every employer is optimum productivity. This can only be achieved when the employees work and add value to the organization at their best. But one major factor that has been identified in the literature and practice that significantly affect the performance of employees is job related stress. Therefore, the employers and/or management cannot ignore the influence of job stress in attaining the organizational set goals.

The focus of this study is to understand how job stress affects Nigerian bank workers' in terms of productivity and also to identify the factors that are responsible for job stress. With that knowledge it may be possible to adjust/modify these factors in order to improve the performance of the employees as well as that of the organization. The application of the findings of this study is mainly for the design and implementation of the most effective strategies for dealing with job stress in Nigerian Banking Sector. However, it is hoped that the key ideas can be transported to any workplace wishing to increase or enhance workers' productivity.

1.7 Scope of the Study

This study is an attempt to provide employers and employees with a framework of measures which will identify and prevent problems of job stress and help to manage them when they do arise. Although stress is associated with a number of factors, the scope of this study will be limited to only work-related stress. Furthermore, the impact of job stress on the productivity of employees would be investigated empirically. This will help to put to rest the controversy surrounding the likely effect of job stress on workers' performance. Job stress is a common phenomenon in every occupation, the focus of this research shall be on the Nigerian Banking Sector with special interest on Access Bank Plc. Lagos Nigeria. The selection of this sector was purposeful because of the work challenges that workers in the sector face on a daily basis especially in recent times with workforce cutbacks which could have resulted in greater pressures on remaining workforces with increased work overloads or stress (Akingunola and Adigun, 2010).

The research is intended to be elaborate in order to gather diversified opinions on the subject matter and to allow for precision in the identification of job related stress causing factor for every individual respondent.

1:8. Overview of Access Bank plc.

Access Bank plc, commonly known as Access Bank, is a Nigerian multinational commercial bank, owned by Access Bank Group. It is licensed by the Central Bank of Nigeria, the national banking regulator.[1]

Originally a corporate bank, the organization acquired personal and business banking platforms from Nigeria's International Commercial bank in 2012. Access Bank is presently one of the five largest banks in Nigeria in terms of assets, loans, deposits and branch network.

The bank's headquarters is located in the city of Lagos, the largest city of Nigeria. The coordinates of the bank's headquarters are: 6°26'38.0"N, 3°24'55.0"E (Latitude:6°26'38.0"N; Longitude:3°24'55.0"E).[2]

Access Bank plc is a large financial-services provider. As of December 2015, the bank had an asset base in excess of US\$12.2 billion (NGN:2.412 trillion), and shareholders' equity valued at approximately US\$1.86 billion (NGN:367.8 billion).[3] (Note that US\$1.00 = NGN305 on 15 January 2017.)

As of December 2015, Access Bank plc had subsidiaries in eight Sub-Saharan African countries and the United Kingdom.

The bank received its license from the Central Bank of Nigeria in 1989, and listed on the Nigerian Stock Exchange in 1998.

- 2002: Access Bank was taken over by a core of new management led by Aigboje Aig-Imoukhuede and Herbert Wigwe.
- 2005: Access Bank acquired Marina Bank and Capital Bank (formerly commercial bank Crédit Lyonnais Nigeria) by merger.
- 2007: Access Bank established a subsidiary in Banjul, The Gambia. This bank now has a head office and four branches, and the bank has pledged to open another four branches.
- 2008: Access Bank acquired 88% of the shares of Omnifinance Bank, which was established in 1996. It also acquired 90% of Banque Privée du Congo, which South African investors had established in 2002. Access Bank acquired 75% of the shares of Bancor SA, in Rwanda. Bancor had been established in 1995 and reorganized in 2001. In September, Access Bank opened a subsidiary in Freetown, Sierra Leone, and then in October, the bank opened subsidiaries in Lusaka, Zambia and in London, United Kingdom.
- 2011: Access Bank was in talks with the Central Bank of Nigeria to acquire Intercontinental Bank plc.
- Intercontinental Bank became a subsidiary of Access Bank plc, which recapitalized the former and acquired a 75% majority interest in its stock.
- January 2012: Access Bank announced the conclusion of its acquisition of the former Intercontinental Bank, creating an expanded Access Bank, one of the largest four

commercial banks in Nigeria with over 5.7 million customers, 309 branches and over 1,600 Automated Teller Machines (ATMs).

Section Two

Review of Relevant Literature

Theoretical Framework & Literature Review.

1.0 Introduction

This section reviewed relevant literature with respect to the study. Issues considered in this section would include job stress and performance, role of managers and stress control, stress management at workplace and stress and health.

2.1 Theoretical Framework

Theories help us to understand underlying process and on that basis, choose an effective course of action According to coherent group of assumption put forth to explain the relationship between two or more observable facts. Valid theories enable us certain situations. It is a truism that no matter the degree of the grasp of a principle, the history and theories of any field help us to apply them to actual cases. The theories relevant in the study of job stress and its effects on job performance include the followings; stimulus-based, interactional, person-environment fit, role overload and role theory.

2.2 Theoretical approaches to Stress

There are a wide variety of various definitions and theories pertaining to the dynamic construct of stress. In an attempt to organise all of these theories Ghadially and Kumar (1987) suggested that there were at least three distinct orientations, which were (a) stimulus-based, (b) response literature supports the idea that there are three different theoretical approaches to the concept of stress (Richard and Krieschok, 1989; Ryan, 1996; Trivette, 1993).

2.2.1 Stimulus-Based Stress

Kahn (1986) defines stimulus-based stress as external ones that are hypothesized or demonstrated to have negative (painfully damaging, incapacitating) effects on the organization-based stress theorists of interest believe that the factors in the environment exert an influence on an individual (Derogatis and Coons, 1993; Lazarus and Folkman, 1986b, Meichenbaum, 1986). Essentially this model proposes that external stressors in the environment result in a stress reaction or strain (Cox, 1978).

In addition, different categories of stimulus stressors have been identified in terms of their ability to induce stress such as: (a) acute, time-limited stressors; (b) Chronic intermittent stressors; (c) stressors sequences; and (d) chronic stressors; (Derogatis and Coons, 1993).

2.2.2 Interactional Approach to Stress

The interactional approach to stress incorporates both stimulus-based and response-based approaches (Cox, 1978; Richard and Krieshok, 1989). This theory has also been referred to as the stimulus-response interaction (Greenberg, 1999). The interactional approach stipulates that situational variable interact with personal variable from which stress result (Ryan, 1996).

Current research supports the theoretical construct set forth by the interactional approach. Fogerty et al. (1999) conducted four separate studies which analyzed job stress, strain and coping through path analysis. Decker and Borgon (1993) also advocated for an intersectional approach for researchers interested in studying variables related to job stress, strain, and coping because they feel it fully examines the individual's experience (p.477).

Cox and McKay (1996) took the interactional approach to stress one step further and have proposed that there is another to this approach (Cox, 1978). This theory has been referred to as transactional (Greenberg, 1999). The Transactional approach incorporates the stimulus, response,

cognitive appraisal of the stressors, coping style of the individual psychological defenses, and social milieu into account (Folkman and Lazarus, 1988 a, 1988b).

2.2.3 Role Theory Effect

In order to fulfill expected service of most western economies have undergone major organizational restructuring and redefinitions of professional rules (Biggs et al; 1995).

One of the basic premises of the role theory is that various job roles that individuals engage in may be stressful regardless of their actual occupation, suggesting that stress found in various work roles may be stressful for all workers.

Osipow and Spokane (1987) described six work roles that they felt were stressful regardless of an individual's actual vocation. These six roles are (a) Role ambiguity (b) Role insufficiency (c) Role overload (d) Role boundary (e) Role responsibility and (f) physical environment (Osipow and Spokane, 1987; Osipow, 1998).

2.2.4 Person-Environment Fit

A review of the literature suggests that researchers have attempted to find an explanation regarding the potential relationship that exists between stress, an individual, and the environment. It has been theorized that if there is not an accurate fit between the person and the environment, strain will occur (French, Caplan, and Harrison, 1982). More specifically, a person environment fit suggests that individual fit certain occupations based on the interaction of a multitude of variables.

Theoretically, P-E Fit predicts magnitude of strain that is experienced by an individual is proportional to the degree of misfit between the individual and their occupation (Pithess).

2.3. Job Stress and Performance

2:3:1. Work-related Stress:

Most Health and Safety executives (HSE) define stress as an 'adverse reaction people have to excessive pressures or other types of demand placed on them'. Work-related stress is thus understood to occur when there is a mismatch between the demands of the job and the resources and capabilities of the individual worker to meet those demands. This definition emphasises the relationship between individuals and their working environment, and helps to explain why a situation that one person regards as a stimulating challenge may cause another to experience a damaging degree of stress.

The degree of stress an individual experiences is, to an extent, dependent upon his/her own appraisal of the demands of their work. Such a subjective appraisal will in turn be affected by a range of socio-economic factors, many of which may not be directly work-related. For example, gender, race and age all play a part, as do geographic location, housing, health, number of children, family arrangements and community networks. In addition, more specific psychological factors must be considered, including past experiences and personality traits. Finally, stress levels seem to depend on what a person interprets as threatening or challenging, and whether that individual believes him or herself able to cope with it. All of these social and psychological variables may profoundly affect individual experiences of stress, so much so that stress appears, ultimately, to be 'in the eye of the beholder'. For this reason, it is arguable that subjective and self-reported evaluations of stress are just as valid as objective data such as statistics on accidents or absenteeism.

A recent report by the National Association of Mental Health⁴ confirms that the individual worker's 'personality and coping strategy' can have direct, moderating or perceptual effects on stress outcomes. For example, an extroverted person might find a socially isolating job more stressful than an introverted person, who

conversely, might find a job with greater levels of social interaction more difficult and stressful. Moreover, a worker's past experience, individual characteristics and personal resources appear to influence how she or he interprets and manages the specific conditions and demands of the job.

The National Association of Mental Health report also draws an important distinction between stress and pressure. Pressure is defined as a subjective feeling of tension or arousal that is triggered by a potentially stressful situation. Because it stimulates mental alertness and motivation, pressure may have a positive impact on employee performance and satisfaction. However, when this pressure becomes extreme, persistent and unrelieved, it may lead to irritability, fear, frustration, aggression and stress, and may even contribute to a variety of short or long term physical and mental illnesses. When pressure exceeds an individual's ability to cope, the result is stress.

Although the experience of stress is subjective, and is mediated by the personal evaluation of a situation by the individual, there are nevertheless a number of substantive factors that can be identified as potential causes of work-related stress. These, of course, will vary in degree and importance depending on the particular job, but the HSE has identified six categories of potential stressors⁵:

Demands: This includes factors intrinsic to the job such as working conditions (for example noise, temperature, lighting or ventilation), shift work, long or unsociable hours, workload.

Control: How much say and autonomy a person has over the way in which he carries out his job; low levels of job control are typically linked to high levels of stress.

Relationships: Relationships with superiors, subordinates and colleagues can all play a part in an individual's stress levels;

low levels of trust and support are likely to increase stress. Also, conflict, harassment and bullying in the workplace are all linked to heightened stress.

Change: The way in which change is introduced, managed and communicated to staff can impact on levels of stress, as unnecessary or badly planned change results in excess pressure on workers.

Role: Stress may be triggered when an individual does not have a clear understanding of his role within the organisation, when there is conflict between roles or ambiguity with regards to position and degree of responsibility over others.

Support: The amount of support and job training available, as well as encouragement, sponsorship and resources provided by colleagues and management.

Another potential risk factor not included in the six HSE categories of stressors is the interface between work and home, often referred to as the work-life balance. Individuals who work long, uncertain or unsocial hours may find it difficult to juggle the competing demands of work and domestic pressures, particularly if they have children or other dependants. This can lead to a 'vicious cycle' in which mounting stress in one area of life spills over and makes coping with the other yet more difficult.

Utilising these potential stress risk factors, Palmer et al⁶ have developed a model of work-related stress that has helped to inform the HSE's current approach to stress management and prevention, and is indicated by the diagram below. It should be noted that in this model a further, seventh driver of stress is identified – culture – which is not identified as an explicit stressor by the HSE but which Palmer et al describe as 'the culture of the organisation and how it approaches and manages work-related stress when it arises'

2.3.1 Effects of Stressors on Job Performance

There is significant inconsistency among researchers concerning the direct and indirect effects of various putative stressors. Direct stress effects are those incurred by the task load alone irrespective of any psychological stress that may also be generated. Accordingly, indirect stress effects are those that evolve out of psychological factors associated with the task load demands. There is a fine line that separates these two, and they can be indistinguishable at times. This fact has made their separation and measurement particularly difficult. There are several issues at the

heart of the inconsistencies found in the literature. For example, is the application of some task demand (i.e. workload or time pressure) an application of stress?

Many would argue that it is, while others would contend the contrary. Proponents of the former typically offer one of two arguments. The first argument states that stress is a term that can be applied to any demand on a system. Therefore, any task that requires mental resources qualifies as a stressor—it places a demand on the system. This argument meets the criteria of early stress definitions (stimulus-based approaches); however, it is no longer as accepted demands incur a psychological cost in addition to their direct effects. That is to say, these demands trigger a psychological response such as frustration, anxiety, or psychological discomfort. This response often contains both physiological and mental components that vie for resources. In this way, devoting them instead to secondary psychological processors. On the other hand, a compelling argument can be made that workload is a demand that does not require, nor regularly incur, a secondary psychological cost. In applying the state definition of stress—the interaction between three perceptions: a demand, and the importance of being able to cope (M demand characteristics alone qualify as stressors. For example, in some circumstances time pressure and or workload would trigger anxiety or frustration that might further distract or interfere with performance. However, it is not clear that this would necessarily be so in most, let alone all, situations.

If we agree that subjective experience and specifically cognitive appraisal (a transactional model assumption) is elemental in defining stress, then one must assume it plays a significant role in answering questions about whether workload, time pressure, or other putative stressors carry both direct and indirect effects. Does this suggest that when a demand is deemed stressful or upsetting it is performance yet is viewed as stressful by the operator, does this indicate that it would be considered a stressor? Reasonable arguments can be made to support both positions,

and the research literature, in its current state, is a reflection of this fact. Although it can be argued that each stressor also carry into indirect effects as well. For example, time pressure limits the time available to perform a given task.

This limit is a physical boundary that does not require any psychological explanation in understanding its direct effects on performance. However, this limitation often evokes a corresponding psychological reaction such as anxiety that has secondary or indirect effects on performance. The ability to separate these two dimensions has proved difficult for the research community.

The research that addresses various putative stressors discussed in the review (e.g., workload, time pressure, heat and cold, noise, and fatigue) rarely makes the distinction between these two dimensions, given the inherent difficulty in doing so. Therefore, discussions of these factors in this review comprise both direct and indirect effects, without distinguishing between them.

2.3.2 Effects of Workload on Job Performance

Several researchers have attempted to side-step the inter-relationship between direct and indirect effects by relying on descriptions of workload alone, ignoring potentially related psychological stress (Hancock & Desmond, 2001). In doing so, they have circumvented a direct discussion of stress and its role in performance degradation or enhancement. However, in leaving this issue unaddressed, these authors have left the reader to infer a stress effect in many instances correctly or not. The studies have not attempted to resolve this issue but to make the reader aware of it.

Andre (2001) defined workload as a hypothetical cost incurred by a human operator to achieve 377). Kahneman (1973) considered workload to be a primary source of resource depletion and defined proportion of the capacity an operator spends on tasks performance. Kantowitz and

Simse variable that modulates the tuning between the demands of the environment and the capabilities of the organism.

They indicated that this variable, being theoretical but must be inferred from change of purpose of workload as a construct was provided by Gopher and Donchin (1986) who suggested that it was viewed from the perspective. Lastly, Wickens (2001) favored Moray's (inferred construct that mediates between task difficulty, operator skill, and observed performance these definitions (pp. 443) workload are very similar to early conceptions of stress as interaction between demands and resources (the stimulus-based approach).

The most noticeable feature here is the absence of any explicit cognitive function such as appraisal. However, one shouldn't the demands of a given task. On the contrary, the dominant perspective in the field cited above provide ample evidence that workload is believed to be much more than that. Unfortunately, one researcher goes beyond the most elementary description of the term, confusion over its meaning rises rapidly.

In response to this confusion, Hilburn and Jorna (2001) differentiated between workload and task load. They suggested that task load should be defined as the demand imposed by the task itself, and they conceive of workload as the subjective experience of the task demand. Parasuraman and Hancock (2001) made a similar differentiation in their dynamic and adaptive driven by the task load imposed on human operators from external environmental sources but not deterministically so, because workload is also mediated by the individual response of human operators to the load and their skills levels, task management strategies, and other personal

The authors defined task load as what the work or tasks bring as environmental loads on the organism or system while workload concerns what is experienced by the organism or system as

it attempts to adapt accordingly. These two sets of definitions illustrate the continued overlap between direct and indirect stress effects in the research literature.

2.3.3 Measurement of Job Stress and Workload

Muscio (1920) stated that to define any phenomenon one must be able to measure it first. Thus a reliable and valid tool of measurement must exist a priori; however, it is difficult to create such a measure without knowing what you are trying to measure. This quandary has led many researchers to conclude that the pursuit of task-demand measurements is more feasible; however, others have decidedly tackled the amorphous construct of stress itself.

Gopher and Braune (1984) discussed the use of subjective measurements of workload. Their review of research in this area showed it to be consistently undecided. Some research demonstrated a strong relationship between subjective ratings and objective indices and others a very weak relationship.

For example, Shostak and Peterson (1990) failed to find any significant correlation between physiological arousal induced from mental arithmetic and self-reported feelings of anxiety while Zeier (1994) found significant correlation between workload and cortisol release. Krausman, Crowell, and Wilson (2002) reported finding physiological arousal measures that corresponded to both the perception of exertion and cognitive performance decrements.

In light of the inconsistent connection between objective and subjective measures, Stokes and Kite (2001) have cautioned against the presumption that physiological indicators are necessarily related to stress. Kantowitz and Casper (1988) suggested,

We may never be able to create for mental workload mean in equivalent to kilocalories per minute in terms of its utility, generality, and formal measurement properties. (p.164).

Back (2001) modeled physiological markers of workload (i.e. heart rate and respiration period) patterned after the work of Cacioppo and Tassinari (1990) who addressed the potential problems that exist in linking physiological and other data together in causal relationships. Based on their review, they conclude scientists in various fields desire to use physiology as a measurable index of the state of the organism.

2.3.4 The Effect of Job Stress on Attention

In previous section, attention and its role in resource allocation as well as its selectively have already been partially described. In the following discussion, I will review various findings regarding the effects of stress and workload on attention.

In general, under stress, attention appears to channel or tunnel, reducing focus on peripheral information and tasks and centralizing focus on main task.

What determines a main task from a peripheral task appears to depend on whichever stimulus is perceived to be of greatest importance to the individual or that which is perceived as most salient. Threat-relevance is believed to be strongly associated with salience. Therefore, when environmental cues are threat-related, such stimuli are often considered to be most salient by the individual.

As one can imagine, this tunneling of attention can result in either enhanced performance or reduced performance, depending on the nature of the task and the situation. For instance, when peripheral cues are irrelevant to task completion the ability to tune them out is likely to improve performance. On the other hand, when these peripheral cues are related to the task and their incorporation would otherwise facilitate success on the task, performance suffers when they are unattended.

2.3.5 The Effect of Job Stress on Memory

The research literature concerning the effects of stress on memory consistency demonstrates that elements of working memory are impaired. Although the mechanisms behind these effects are poorly understood, it seems likely that encoding and maintenance processes are the most affected.

Some have concluded that this reflects a reduction in resource capacity. Resources may be eliminated in some way, the span of time in which they can be accessed may be reduced, or these resources may be drawn away as a result of resource sharing (the absorption of resources by competing demands).

Furthermore, little is known about what stage in the process this depletion or occupation takes place. It may be that resources or capacity are reduced at several points in the process (i.e., encoding, rehearsal, or retrieval). Few, if any, studies have attempted to separate these dimensions within memory processes while under stress conditions.

2.3.6 Effects of Job Stress on Memory Overload

Prior to a detailed discussion of the putative effects of various stressors on memory function and performance, a brief discussion of memory (particularly working memory) is appropriate. Memory has long been conceived of as a multi component system which includes a long term memory store and a short-term or working memory component.

Baddeley (1986) proposed a model of working memory that suggests individuals have a limited pool of working memory resources that are available to compete for various tasks. Thus, divided attention or dual-tasks draw from this pool, resulting in a reduction of resources to devote to any one task. Baddeley has posited a tripartite model of supervisory control over memory consisting of a central executive and two slave systems, an articulator loop and a visuospatial sketch pad (specializing in language and spatial material respectively). While the central executive function is somewhat ill defined at this time. Baddeley

has characterized it as an attentional control system the essential (purpose of working memory appears to be the maintenance of a small subset of long term memory in a readily accessible state.

2.3.7 Effects of Job Stress on Memory and Anxiety

There are variety of tasks in which memory has been measured under stress. To be more precise, these investigations have typically addressed working memory, and unless otherwise specified in the text, the reader should consider general references to memory as references to working memory (much of the research contained in this review fails to make this distinction explicit).

Typically, long-term memory remains intact under stress; however, various elements of working memory are more vulnerable. Anxiety is perhaps the most common stress condition by which memory researchers have examined memory performance (Eysenck, 1979; 1985; Wachtel, 1968). Anxiety has been generated in a number of ways but not frequently by way of math

performance. The negative effects of this stressor on working memory are well established (Ashcraft, 2002; Ashcraft & Kirk, 2001; Eysenck, 1992; Eysenck, 1997).

Ashcraft and Kirk (2001) reported that individuals high in anxiety tend to be slower and more deliberate in their processing of various aspects of mathematical functions. For example, these individuals seem to have particular difficulty with the carry-over function (i.e., adding a column of numbers that sum greater than nine). Given the relationship between this function and working memory, researchers have conjectured that the additional anxiety present in highly anxious subjects likely draws away resources that could otherwise be used in working memory for activation and rehearsal (such as that needed for the carry operation).

Although it has been contended that high-math-anxious individuals may simply be less adept at math (deficits owed to ability and not anxiety per se), various investigations have provided evidence that math competence is not adequate to explain the phenomena Hembree, (1990). Instead, research has directed our understanding toward resource depletion models.

Specifically, it has been asserted that worry and intrusive cognitions compete for the limited pool of resources. This competition results in fewer resources available to the primary task, in this case mathematical calculation. Eysenck and Calvo (1992) have referred to this position as processing efficiency theory and have proposed that highly anxious individuals tend to demonstrate lower cognitive efficiency accordingly.

Ashcraft and Kirk (2001) examined the effect of math-related anxiety on the performance of various cognitive tasks, predicting that math anxiety would disrupt working memory, leading to degradation in mathematical and related performance. Specifically, these authors measured the degree to which subjects were math-anxious (using a self report index –short Mathematics

Anxiety Rating Scale) followed by a performance assessment on two measures of working memory (listening span and computational span).

Their results suggest that individuals scoring high on measures of math anxiety tend to perform worse on measures of working memory. While this was true across both measures (not necessarily limited to just computational tasks), highly anxious subjects were more likely to demonstrate deficits in computational scores than listening scores.

These findings led the researchers to conclude that working memory capacity was degraded by math anxiety. In a second experiments, they examined their hypothesis using an on-line task of mental addition varying in levels of difficulty under times conditions. Furthermore, these were paired with an additional task. The reason for examine dual-task was based on the assumption of resource competition. The authors suggested that error rates or decrements in response time should reflect capacity of working memory. Accordingly, they embedded their original addition task with a memory task requiring them to maintain two or six randomized letters in memory. Those subjects reporting the highest degrees of math-related anxiety scored worse than those reporting low to moderate levels of anxiety. Particular difficulty for mathanxious subjects was observed in performing carry operations (using the tens column in addition tasks). These deficits were not found with nonnumeric stimuli.

2.3.8 The Effects of Stress on Judgment and Decision Making

Judgment and decision making constitute distinct process and outcomes, and investigators differ in their characterization of these two concepts. It can be argued that decision making is the result of judgment-an action-based response. Several authors have attempted to describe and model the process of decision making (Hammond, 1980; Speed & Forsythe, 2002) while others have

characterized its role in information processing (Deutsch & Deutsch, 1963; Deutsch & Pew, 2002; Keele, 1973) and as part of the larger cognitive architecture (Leiden, Laughery, Keller, French, Warwick, & Wood, 2001; Neufeld, 1999).

Regardless of how these two elements are ultimately defined, they are conceived of by most as related and interconnected. Furthermore, they are typically viewed as an end state culminating from the previous processes discussed (i.e., attention, memory, cognitive appraisal). Are the effects of stress on judgment and decisions more than simply the sum of lower level effects related to attention, memory, and cognitive appraisal? Whether they are a reflection of these previous decrements taken to their logical conclusion or whether they are also subject to further stress effects in their own right is unclear; however, it is clear that judgment and decision making are altered under stress conditions. The research in this area can be divided a number of ways.

In general, judgment and decision making under stress tend to become more rigid with fewer alternatives scanned (Broder, 2000; 2003; Dougherty & Hunter, 2003; Janis, Defares, & Grossman, 1983; Janis & Mann, 1977; Keinan, 1987; Streufert 1981; Walton & McKersie, 1965; Wright, 1974). Furthermore, there is evidence that individuals tend to rely on previous responses (typically when they are familiar and well-learned), regardless of previous response success (Lehner, Seyed-Solorforough, O'Connor, Sak, & Mullin, 1997).

Thus, in addition to experiencing greater rigidity, individuals may tend to persist with a method or problem-solving strategy even after it has ceased to be helpful (Cohen, 1952; Staw, Sandelands, & Dutton, 1981). For the sake of organization, the study had chosen to present findings about individuals first, following by research on teams and groups.

Consistent with previous sections, the general finding about individuals first, followed by research on teams and groups. Consisted with previous sections, the general findings are presented followed by more specific dimensions. Priors to a discussion of stress effects, a brief review of decision theory has been provided.

2.3.9 Effects of Stress on Individual Judgment and Decision Making

In general, individual judgment and decision making is degraded under stressful conditions. However, just what elements are degraded and in what ways are less clear and are a much more complex issue. It has already been argued that stress can lead to hyper vigilance, a state of disorganized and somewhat haphazard intentional processing. Janis and Mann (1977) were the first to formalize these observations under their decision-conflict theory.

According to this theory, hyper vigilance results in a frantic search, rapid intentional shifting, and a reduction in the number and quality of alternatives considered. Ultimately, this state leads to degraded judgment and decision making several.

2.3.10 The Effects of Putative Stressors on Job Performance

Putative stressors such as workload (i.e., concurrent task management, task switching, time pressure), heat and cold, noise, and fatigue have already been discussed in part during previous sections (e.g., attention, memory). However, there are large bodies of literature that focus directly on each of these variables individually. In the preceding sections, I briefly review the search that supports

2.3.11 The Effects of Job Stress on Workload

Early views of stress treated the concept and the human organism in mechanistic terms (Cannon, 1932; Selye, 1950). Stress was frequently viewed as present when demands outweighed resources. This was seen as a result of stress effect. Later theorists included a cognitive component to this definition yet stress was still conceived as an imbalance between environmental demands and the organism's capability to adequately respond.

This type of simplistic dichotomy lent itself to an interpretation of workload and other variables as stressors. For instance, work volume requires greater resources to sustain performance. According to earlier views of stress, this fact alone draws the parallel between the two concepts. Although there is far from universal acceptance of this connection, many in the research community today still consider factors such as workload, stress-related.

Although some have resisted the temptation to connect workload and stress, instead relying on descriptions of the task demands alone (Hancock & Desmond, 2001), this has proven difficult given the divergence among the research community. For example, Parasuraman and Hancock (2001) drew a distinction between workload and task load, asserting that task load was the environmental load on the organism while workload was the experience of that loading by the organism as it attempted to adapt accordingly.

These descriptions are reminiscent of the troubled distinction between direct and indirect stress effects. Readers are likely to be confused by the inconsistencies among researchers as one investigation's following discussion of workload elements has been provided in light of the divergence that exists among researchers in this area.

The reader should note that this reviewer found little. If any discussion in previous reviews or in the primary literature that provide a validation account for the connection between putative stressors and psychological stress.

Most human interaction in the world involves dynamic and complex management of multiple tasks. This is certainly true of human-machine interactions. Thus, it is not insignificant that a large portion of the human performance literature has historically examined single putative stressors, isolated from their environments. Unfortunately, as valuable as such studies are to our collective understanding of various processes and their relationship, they fail to match the character of the world we live in. because of this, research that examines multitask performance is of particular interest.

Much of this research literature has already been reviewed under previous sections of attention and memory; however, studies directly related to concurrent task management not previously addressed are reviewed below.

In general, concurrently task management results in degraded performance on either the primary or secondary task (Hitch & Baddeley, 1976; Kahneman, 1975; Neisser & Becklan, 1975; Shafer, 1975). It should be noted that among studies in the experimental literature, discerning a primary from secondary task is somewhat arbitrary. Simply stated, within the limited resources model, multiple task divide available resources between themselves and under high workload or stress conditions, there tend to be insufficient resources to concurrently manage both tasks. Therefore, one, if not both tasks (having received less than optimal resource devotion), suffers, while real-world settings may in some circumstances afford natural primary task and secondary tasks, often

times there designations are merely a laboratory convenience more than a reflection of the naturalistic design.

The concept of capacity and the presumption of limited resources has been the most popular explanation as the intervening variable in dual-task performance decrements (Kahneman, 1973; Navon & Gopher, 1979; Norman & Bobrow, 1975). Similarly, earlier models of single-channel information processing (Kerr, 1973) have recently made way for the assertion of more complex system explanations.

For example, in contrast to Broadbent (1958) and theory which postulates a single-channel information processing bottleneck in

structural theory (occurring at the point of perception), Wickens and Dixon (2002), based on their exploration of navigational flying tasks, proposed three theories of concurrent task demands, single channel, single resources, and multiple resource.

The authors found the most convincing support for a multiple-resource model. Wickens (1991) was one of the first to introduce a multiple resources model, choosing to illustrate the model using a concurrent tasks management example. This author suggested that three possible factors were engaged in concurrent task management performance outcomes. The first was confusion, which defined as a condition where similar tasks often interfere with performance while more distinct task degrade performance less often.

The secondary potential outcome he coined cooperation. The cooperation between task processes can be seen when high task similarity yields combined results (i.e. tracking a ball as you prepare to hit it with a racquet). Finally, he suggested that there can be competition between demands. Competition for task resources, specifically resources allocation to one task versus another,

results in diminishing resources from the other task(s) being managed. Wickens has argued that time sharing cooperation improves between tasks to the extent that they use separate versus shared resources.

The search reviewed here predominantly adheres to the notions of confusion and competition between concurrent tasks. Driskell, Mullen, Johnson, Hughes, and Batchelor (1992) performed a meta-analysis of studies investigating dual-task performance. They reported a relatively consistent finding (over a variety of stressors to include thermal, noise, time pressure, etc) that performance on the primary task tends to suffer when individuals attempts to accommodate a secondary task (a moderate effect size was noted).

2.3.12 Effects of Thermal Stress (Heat and Cold) on Performance

Under thermal stress (heat and cold) various cognitive processes appear to be impaired and this impairment seems to be related to the severity of these stressors. Cognitive impairments appear to be more prevalent under conditions of cold than those of heat.

Most of the research literature in this area has assessed psychomotor and or perceptual-motor tasks and to a much lesser extent complex cognitive tasks. Accordingly, impairment patterns have been clearly demonstrated among psychomotor skills (particularly fine motor skills under cold conditions), but there are mixed results when it comes to higher-order cognitive abilities.

The explanation for such decrements remains unclear but likely originates from several sources. From a biological or neural functioning perspective, thermal stress may lead to breakdown in thermal regulation. On the other hand, the discomfort caused by thermal extremes may result in an information processing distraction that interferes with task-related performance (i.e., drawing resources and attention away from the task and toward the subjective experience).

Similarly, volitional changes in strategy may occur. For example, it has been suggested that the strategic allocation of resources across different task components may change. In such a case, the shift in resources allocation may accompany a goal shift toward emotion-focused coping—a result of concurrent management of the task demands and the subjective discomfort of the stressor.

The number of contexts in which thermal stressors have been shown to degrade performance is large and includes those in attentive processes (Callaway & Dembo, 1958; Pepler, 1958; Vasmatazidis, Schlegel, & Hancock, 2002), memory (Giesbecht, Arnett, Vela, & Ristow, 1993; Hocking, Silberstein, Lau, Stough, & Roberts, 2001), psychomotor and/or perceptual-motor tasks (Baddeley & Fleming, 1967; Enander, 1989; Gaydoe & Dusek, 1958; Hyde, Thomas, Schrot, & Taylor, 1997; Idzikowski & Baddeley, 1983), problem solving (Fine, Cohen, & Crist, 1960), and under various training environments (Keinan, Friedland, & Sarig-Naor, 1990).

Attention processing has typically been examined using vigilance tasks. Pepler (1958) found that, under the stress of heat, vigilance decreased over time. Vasmatazidis, Schlegel, and Hancock (2002) found similar decrements in vigilance, visual tracking, and auditory discrimination tasks when participants were subjected to heat. Callaway and Dembo (1958) examination of cold demonstrated its effects on the judgment of sizes. Subjects were instructed

to put their foot into a bucket of ice water simulating stressful conditions related to thermal discomfort.

The authors found that the subjects tended to judge the objects as larger than matched controls. Due to the fact that size judgments typically require the incorporating of peripheral cues such as elements in the foreground (shadow, texture, relative position of other objects, etc), the authors concluded that subject had not attended to these cues, focusing instead on the central object these judgment did not appear to be related to ophthalmic changes and Callaway and Dembo (195) surmised that some physiological mechanism seemed to increase the selectivity of an individual's attention under the stress

Thermal stressors have also been employed in the study of working memory performance. These examinations have included both heart (Hocking, Silberstein, Lau, Stough, & Roberts, 2001) and could (Giesbrecht, Arnett, Vela, & Bristow, 1993). Giesbrecht, Arnett, Vela, and Bristow (1993) found that after immersion in cold water, tasks requiring minimal cognitive demands, remained unaffected (auditory attention, Benton visual recognition, digit span forward); however, these tasks deemed more cognitively challenging (digit span backward-requiring working memory, and the Stroop task) showed significantly degraded performance.

Slaven and Windle (1999) simulated conditions of a disabled submarine and found that under the stress of cold, there were no significant performance decrements (including measures of working memory). However, self-report measures suggested that decrements were perceived. These authors concluded that motivation and the presence of peers (shipmates) may have played a role in mitigating the effects of thermal stress.

Fine, Cohen, and Crist (1960) are one of the few to have studied problem-solving abilities under thermal stressors. They found that there was no difference in performance between 70 degrees and 95 degrees (Fahrenheit) on anagram tasks. Giovani and Rim (1962) failed to find performance decrements in subjects responding to a dominoes task when heat and they found no difference in performance between heat extremes (77 and 109 degrees).

Grether (1973) examined finger tapping, response time, and vigilance behaviour. His investigation demonstrated that heat tended to improve performance up until a point after which performance decreased. His results suggested that decrements in this curvilinear relationship occurred reliably after temperatures rose past 85 degrees. Hancock and Vasmatazidis (1998) also found support for a derivation of the Yerkes-Dodson inverted performance curve in their review of the literature on heat and performance studies.

Performance on perceptual-motor tasks is perhaps the largest domain in which thermal stressors have been examined. Early investigations by Baddeley and his colleagues tended to lump the stress effects of cold with other anxieties in their evaluation of under-water diving performance (Baddeley, 1966; Baddeley & Fleming, 1967). Enander (1989) examined the thermal stresses of heat and cold on a test of manual dexterity and strength.

Although he acknowledged the presence of some direct physiological effects, the temperature of the hands is clearly a task in the cold, performance is the result of a more complex result of an integration of physiological reactions, physical and mental capabilities, and subjective assessments. (p.28).

In his review of the research on the effects of cold, Enander reported that reductions in core body and muscle temperature result in decreases in strength and endurance (Bergh, 1980; Ramsay,

1983) as well as tactile sensitivity at 8-10 degrees Celsius and manual dexterity at 12-15 degrees Celsius (Clark, 1961; Dusek, 1957). Fine motor movements and the manipulation of small objects have also been shown to be impaired when exposed to cold temperatures (Kiess & Lockhart, 1970; Vaughan, Higgins, & Funkhouser, 1968). Enander asserted that research has implicated the role of cognitive distraction in these effects at both cool (15.5 degrees Celcius) and cold (4.5 degrees Celcius) water temperatures (Vaughan, 1977).

Exposure to cold air has also resulted in an increase in errors on serial choice-reaction time tasks of varying complexities (Ellis, 1982; Ellis, Wilcock, & Zaman, 1985). Moreover, working memory and encoding processes (likely mediated through attention) while long-term memory stores remain fairly resistant to such effects (Coleshaw, Van someren, Wolff, Davis, & Keatinge, 1983).

Enander (1989) also reviewed the research is little initial effect on physical strength, but the gradual accumulation of heat in the body during longer and more intense exposures gradually builds up fatigue and a corresponding decrease in sustained endurance attention tasks (p. have been the most common types of tasks tested under heat exposure).

The overall pattern of effects for heat is somewhat confusing and appears to depend on the constant (albeit hot), performance decrements are much less (except for extreme temperatures) than when temperature is variable or climbing.

There differential effects have also been noted by others. Driskell, Mullen, Johnson, Hughes, and Batchelor's analysis of the effects (1992) of thermal stress meta-analysis on performance indicate that heat does not significantly affect the speed of performance but does slightly degrade the accuracy of performance. However, these authors found cold temperature significantly affects both the speed

of performance as well as the accuracy of performance (moderate effect sizes were found for both outcomes).

2.3.12. Effect of Fatigue on Job Performance

Although it will come as no surprise, the research on fatigue and performance consistency indicates that fatigue tends to degrade performance. Furthermore the negative effects of fatigue increase as sleep is deprived for greater periods of time. Are these effects due to stress or the direct role fatigue plays? The answer is unclear.

This review has included fatigue as a putative stressor in light of the convention for doing so in the stress and performance literature; however, few, if any, studies, have definitively separated direct from indirect effects concerning fatigue. Before a further discussion of these effects, a brief review of the construct of fatigue is necessary.

Job and Dalziel (2001) reviewed the concept and conclude that researchers have long struggled with how to define and study fatigue. A quick review of previous investigations bears this out. For example, there are numerous operational redefinitions of fatigue and little consensus on how to bind the construct. Brown (1994) suggested "psychological fatigue that is defined as a subjectively experienced disinclination to continue the task" (p.289). Cercarelli and Rayan (1996) indicated that, "fatigue involves a diminished capacity for attention, perceptions, decision making, and skill performance; fatigue may refer to feeling tired and Dalziel (2001) posted the following definition of fatigue.

A state of an organism's system, in which visceral, prior physical or cognitive activity and/or mental processing, in the absence of sufficient rest, results in insufficient cellular capacity or system

wide energy to maintain the original level of activity and/or processing by using normal resources. (p.469).

Gawron, French, and Funke (2001) provide an overview discussion of fatigue, and these authors suggest that there are two types. They consider physical fatigue peripheral, a reduction in capacity preceding physical effort. On the other hand, inferred from decrements in performance manipulation and retrieval of information

Hancock (2001) also identified two different types of fatigue but chose to classify them as passive and active.

These authors suggested that passive fatigue is that which resembles vigilance—resulting from passive monitoring of a given system with little if any active interaction with that system. As one might guess, active fatigue has been defined as that which results from the continuous or prolonged interaction with a system.

2.4 Role of Managers and Stress Control

2.4.1 Task-and relationship-focused behavior

Research by Selzer and Number of (1988), and Sheridan and Vredenburg (1978) suggests that relationship-focused supervisory behaviours have a positive impact on employee well-being, but that the impact of leaders; initiating structure on employees' health appears to be more negative. Task-focused supervisory behavior can have a detrimental impact on employee well-being, but this negative impact may be reduced if the same supervisors also exhibit a range of more relationship-focused behaviours.

2.4.2 Impact of superior behaviorhealth on employ

There is also evidence that supervisor behavior can have an impact on important psycho physiological outcomes. For example, Wager, Feldman, Hussy (2003) found that employees who worked under two differently perceived supervisors in the same workplace on separate working days (where one supervisor was perceived as having a significantly more favorable supervisory interaction style than the other) showed significantly higher systolic and diastolic blood pressure on the days that they worked under unfavourably perceived supervisor, compared to the days workings under the favourably perceived supervisors.

This study is also consistent with previous research that has identified links between problematic characteristic of work and an increased risk of cardiovascular disease (e.g, Bosma et al., 1998; Theorell & Karasek, 1996).

Interestingly, this study also indicated that working under a favourably perceived supervisor was associated with lower blood pressure readings than those observed in the home environment on non-work days, suggesting that some supervisors may help to promote one's physiological health.

2.4.3 Behaviours underpinning Supervisory Support

Social support has been one of the most frequently researched variables in the job stress literature. Although most research in this area indicates that support from various sources (e.g peer and supervisor) is helpful in reducing employee strain (e.g, Cohen & Eills, 1985; Dorman & Zapf, 1999; Fenalson & Beehr, 1994; Ganster, Fusillier, & Mayes, 1986; LaRocco & Jones, 1978), it has generally employed fairly global measures.

Two studies however were reviewed that highlighted more specific activities or behaviours constituting supervisory support. Fenalson and Beehr (1994) assessed the relations between the frequency of three distinct forms of potentially supervisory communication (positive, negative, and non-job). The more traditional global measures of supervisory communication (positive, negative, and non-job), the more traditional global measures of supervisory support and employee strain, Positive job-related supervisory communication was found to be the most beneficial in reducing employee strain, followed by no-job related communication.

Interestingly, higher levels of negative job-related communication were associated with increased employee strain (which implies that continually talking about problematic aspects of work does not constitute an active component of supervisory support); and the specific contents of supervisory communications explained more of the variance in employee strain than the traditional global measures of supervisory support. Stephens and Long, (2000) found that a greater frequency of non-job and positive job-related supervisory communication was related to lower psychological and strain.

2.4.4 Impact of Bullying Supervisory Behaviours

The concept of workplace bullying has, perhaps not surprisingly, received a fair amount of attention in the job stress literature (e.g. Hoel et al., 1999; Kivimäki et al., 2003; Quine, 1999; Rayner & Hoel, 1997). While bullying is sometimes perpetrated by peers of the targeted employee, it is more common for the perpetrator to be a supervisor or manager of the targeted employee, it is more common for the perpetrator to be a supervisor or manager of the target (eg, Einarsen, 2000; O'Connell & Korabik, 2000; Quine, 1999).

A comprehensive review of the bullying literature conducted on behalf of the HSE by Beswick, Gore, and Palferman (2006) demonstrates that numerous studies have found significant associations between experiences of bullying and psychological strain (e.g. depression, anxiety, suicidal thoughts post-traumatic stress; low self-esteem); physical strain (e.g. chronic fatigue, sleep difficulties, and stomach problems) and sickness absence. They also report that organizational antecedents of bullying may include a change of supervisor, autocratic management style, role conflict, and low job control. A review by Rayner and McIlvor (2006) highlighted the need to consider positive management model rather than focus solely on negative behavioral indicators by Beswick et al., (2006).

2.4.5 Transformational and transactional leader behavior

The majority of papers that have been published since the review in Yarker et al. (2007) have focused on the link between transformational, transactional and or laissez-faire leader behaviours and well-being. Hetland, Scandal & Johnsen (2007) examined the relationship between perceived leading style and employee burnout. Results indicated that having a supervisor who showed transformational leadership was related to lower cynicism and higher professional efficacy in employees.

Further passive avoidant leadership styles were found to be related to higher professional efficacy in employees. Interestingly, transactional leadership was not linked to any of the elements of burnout, leading the authors to include that negative leadership behaviours are more important for burnout than perception of positive leadership styles.

Bono, Foldes, Vinson & Muros (2007) investigated the impact of leader behavior on employee moods and emotions. It was found employees with transformational leaders experienced more optimism, happiness and enthusiasm in the day that those with leaders who didn't display transfo

Turner, Barling, Kelloway & McKee (2007) reported results from two studies which revealed that the meaning that individuals ascribe to their work mediates the relationship between transformational leadership and positive well-being.

This suggests that being managed by someone who shows transformational leadership behaviour may increase perceptions of meaningfulness of work, which in turn has a positive impact on psychological well-being. This research adds to the range of positive mental health effects found to be associated with a transformational leadership style and takes an important step towards examining the potential mechanisms or mediators through which leadership style impacts on employee well-being.

Two studies link laissez-fair leadership and supervisory bullying behaviours. A study by Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland & Hetland (2007) found that laissez faire leadership was positively correlated with role conflict and role ambiguity in employees, and was also related to increased numbers of employee conflicts. Further, through path modeling it was found that laissez-faire leadership was directly associated with employees' experience of bullying.

In a related study, Hauge, Skogstad, & Einarsen (2007) also found the link between laissez-faire leadership and bullying and that, where immediate supervisors avoided intervening in and managing the stressful situation, bullying was more likely to occur.

2.4.6 Other Supervisory Behaviours

Delve, Skapert, & Vilhelmsson (2007) conducted a longitudinal study, investigating the relationship between leadership strategies, workplace health promotion (WHP), and employees' teamwork attendance. Leaders' use of rewards, recognition and respect behaviours, was associated with higher work attendance by employees.

Interestingly, a higher work attendance was also found in units whose leaders viewed the organization (rather than individual) as responsible for the high rate of sick leave. Schaubroeck, Walumbra, Ganster & Kepes (2007) explored the impact of hostile supervisor behaviour on employee outcomes. In this context, the characteristic behaviours associated with a hostile leader were laying blame on others, providing negative feedback, a proclivity to argue and a low frustration threshold (Tepper, 2000).

This study found a negative relationship between supervisor hostility and employee well-being (anxiety, depression and somatic complaints). This relationship was found to be moderated by job enrichment, such that the impact of supervisor hostility on well-being was reduced if the employee has an enriched job (defined as jobscope).

2.5 Stress Management Programs at the Workplace.

Various studies have examined the effectiveness of stress management programs and found them to help reduce symptoms associated with stress (Bernier & Gaston, 1989; Saunders, Driskell, Johnston, & Salas, 1996; Zakowski, Hall, & Baum, 1992). Kagan, and Watson (1995) implemented a psychoeducational stress management program on emergency medical service workers over a three year period that include nine and 16 month follow ups. This rather extensive investigation demonstrated the positive effect of the program across a variety of domains to include measures of emotional health such as depression, anxiety, strain,

depersonalization, and a sense of accomplishment as well as at least one measure of behavioral outcome –the number of commendation letters from customers doubled following the training.

Murphy (1996) also investigated the efficacy of stress management programs. Following his 20-year review, encompassing numerous programs, he concluded that stress management approaches that combined techniques were most effective. Humara (2002) also conducted a review of such programs (for sports performance) and found several common mechanisms across the programs evaluated. The results of his review indicate that programs that include the following concepts tend to be the most effective at improving performance and reducing anxiety: goal-setting, positive thinking, situation restructuring, relaxation, focused attention, and imagery and mental rehearsal.

Other researchers have examined various components within these programs as mechanism for stress reduction. Dandoy and Goldstein (1990) found that intellectualization statements resulted in positive coping. Specifically, these investigators showed that being exposed to statements that encouraged emotional detachment and analytical observation of explicit industrial accidents on videotape (i.e., table saw injury) lowered levels of physiological arousal in subjects and enhanced their recall of events. Shipley and Baranski (2002) investigated the effect of a visualization strategy (visuo-motor behavior rehearsal) on stressful police scenarios. Visuo-moto behavior rehearsal, like many other visualization techniques, requires individuals to imagine in vivid detail the perfect performance of some act, prior to engaging in the act. For example, using this strategy with a professional downhill skier would entail having him repeatedly practice a flawless run down the mountain. The protocol calls for as much details and imaginable reality as possible to enhance the visualized experience.

There are several theories as to why such techniques are effective. For example, some have posited that visualization can result in muscle contraction similar to that experienced in the actual performance of the act when the visualization is vivid and realistic.

Other researchers argue that visualization provides a relaxed setting in which to practice and problem-solve performance prior to the actual event. This may reduce both the novelty of the situation and anxiety or stress otherwise associated with the performance. In the case of Shipley and visualization techniques reported experiencing less anxiety and improved their performance in subsequent test scenarios. Caldwell (1997) determined that pilots were able to improve restfulness and restore their sleep patterns after using a self-administered relaxation therapy. He and his colleague have also shown that various pharmacological interventions, central nervous system stimulants can be incorporated into stress management procedures to improve performance, mood ratings, and physiologic measures alertness (Caldwell, 2001; Caldwell & Gilreath, 2002).

2.6 Stress and Health

2.6.1 Effects of Job Stress and the Immune System

Given the intricacies of the human body and the rapid advance of scientific knowledge, we might consider ourselves dependent on highly trained medical specialists to contend with illness. Actually our bodies cope with most diseases on their own, through the functioning of the immune system. The immune system is the body's system of defense against number of ways disease (Jiang & Chess, 2006).

Your body is constantly engaged in search-and-destroy missions against invading microbes, even as you're reading page. Millions of these are white blood cells, or leukocytes, are the immune

system's in this microscopic warfare. Leukocytes systematically envelop and kill pathogens such as bacteria, viruses, and fungi, worn-out body cells, and cells that have become cancerous. Leukocytes recognize invading pathogens by their surface fragments, called antigens, literally antibody generators. Some leukocytes produce antibodies, specialized proteins that lock into position on an antigen, marking them for destruction by specialized killer lymphocytes that act like commandos on a search-and-destroy mission (Greenwood, 2006; Kay, 2006).

Special memory lymphocytes (leukocytes) (lymphocytes are held in reserve rather than marking foreign bodies for destruction or going to war against them. They can remain in the bloodstream for years and form the basis for a quick immune response to an invader the second time around.

Although occasional stress may not impair our health, chronic or repetitive stress can eventually weaken the system (Epstein, 2003; Kemeny, 2003). A weakened immune system increases our susceptibility to many illnesses, including the common cold and the flu, and may increase the risk of developing chronic diseases, including cancer. Psychological stressors can dampen the response of the immune system, especially when the stress is intense or prolonged (Segerstrom & Miller, 2004).

Even relatively brief periods of stress, such as final exam time, can weaken the immune system, although these effects are more limited than those associated with chronic or prolonged stress. The kinds of life stressors that can take a toll on the immune system and leave us more vulnerable to disease include marital conflict, divorce, and chronic unemployment (e.g., Kiecolt-Glaser et al., 2002). Traumatic stress, the war within. White blood cells, shown here (colored purple) attacking and engulfing a pathogen, form the defense against major pathogens, bacteria, viruses, and other invading organisms.

2.6.2 Effects Work Stress on Cardiovascular Disease

Your cardiovascular system, the network that connects your heart and blood vessels, is your highway of life. Unfortunately, there are accidents along this highway in the form of cardiovascular disease (CVD, or heart and artery disease). CVD is the leading cause of death in the United States, claiming about 1 million lives annually and accounting for about 4 in 10 deaths, most often as the result of heart attacks or strokes (Hu & Willett, 2002; Nabel, 2003). Coronary heart disease (CHD) is the major form of cardiovascular disease, accounting for about 700,000 deaths annually, mostly from heart attacks. CVD is the leading cause of death for both men and women, claiming even more women's lives than coronary heart disease, the flow of blood to the heart is insufficient to meet the heart's needs.

The underlying disease process in CHD is called arteriosclerosis, or hardening of the arteries, artery condition walls become thicker, harder, in and which less elastic, which makes it more difficult for blood to flow freely. The major underlying cause of arteriosclerosis is atherosclerosis, a process involving the buildup of fatty deposits along artery walls that leads to the formation of artery-clogging plaque. If a blood clot should form in an artery narrowed by plaque, it may nearly or completely block the flow of blood to the heart.

The result is a heart attack (also called a Stress, Psychological Factors, and Health myocardial infarction), a life-threatening event in which heart tissue dies due to a lack of oxygen-rich blood. When a blood clot blocks the supply of blood in an artery serving the brain, a stroke can occur, leading to death of brain tissue that can result in loss of function controlled by that part of the brain, coma, or even death. The good news is that CHD is largely preventable (Nabel, 2003). How? By reducing the risk factors we can control. Some risk family factor history. But a number

of risk factors can be controlled through medical treatment or lifestyle changes—factors such as high blood cholesterol, hypertension (high blood pressure), smoking, overeating, heavy drinking, consuming a high-fat diet, and leading a sedentary lifestyle (e.g., Mendelsohn & Karas, 2005; Panagiotakos et al., 2005; Pickering, 2003).

Unfortunately, many of these factors remain uncontrolled. For example, only about one in four adults with hypertension take medications to control blood pressure (Chobanian, 2001; Hyman & Pavlik, 2001). Adopting healthier behaviors can have beneficial effects on the heart. For example, evidence shows that even seasoned couch potatoes can reduce their risk of cardiovascular disease by becoming more physically active (Blumenthal et al., 2005; Borjesson & Dahlof, 2005). Frequent emotional distress in the form of anger, anxiety, and depression can have damaging effects on the cardiovascular system (Frasure-Smith & Lespérance, 2005; Geipert, 2007; Orth-Gomér et al., 2000).

2.6.3 Effects of Work Stress on Headaches

Headaches are symptoms of many medical disorders. When they occur in the absence of other symptoms, however, they may be classified as stress-related. By far the most frequent kind of headache is the tension headache. Stress can lead to persistent contractions of the muscles of the scalp, face, neck, and shoulders, giving rise to periodic or chronic tension headaches. Such headaches develop gradually and are generally characterized by dull, steady pain on both sides of the head and feelings of pressure or tightness. Most other headaches, including the severe migraine headache, appear to involve changes in the blood flow to the brain (Durham, 2004; Linde et al., 2005). Migraine headaches affect more than 28 million Americans.

Typical migraines last for hours or days. They may occur as often as daily or as seldom as every other month. They are characterized by piercing or throbbing sensations on one side of the head only or centered behind an eye. They can be so intense that they seem intolerable. Sufferers may experience an aura, or cluster of warning sensations that precedes the attack. Auras are typified by perceptual distortions, such as flashing lights, bizarre images, or blind spots. Coping with the misery of brutal migraine attacks can take its toll, impairing the quality of life and leading to disturbances of sleep, mood, and thinking processes.

The underlying causes of headaches remain unclear and subject to continued study. One factor contributing to tension headaches may be increased sensitivity of the neural pathways that send pain signals to the brain from the face and head (Holroyd, 2002). Migraines headaches may involve an underlying central nervous system disorder involving nerves and blood vessels in the brain. The neurotransmitter serotonin is also implicated. Falling levels of serotonin may cause blood vessels in the brain to contract (narrow) and then dilate (expand). This stretching stimulates sensitized nerve endings that give rise to the throbbing, piercing psychosomatic pertaining to a physical disorder in which psychological factors play a causal or contributing role.

Section Three

Research Methodology

Introduction

This chapter explains the procedures followed by the researcher to delineate information and in facts finding. Such procedures are further structured under the following sub-headings:

1. Research design
2. Population of Study
3. Validity and Reliability of Research Instrument
4. Administration of Instrument
5. Method of Data Analysis

1. Research Design

This study adopted the descriptive survey research design. Kerlinger (1986) defined descriptive type of research as a systematic empirical inquiry in which the researcher does not have direct control of independent variables because their manifestations have already occurred or they are inherently not possible to be manipulated. Putting it clearly, Weiersman (1991) disclosed that in an descriptive research, the researcher begins with the observation of a dependent variable and follow by a retrospective study of possible relationships and effects. In such a study, inferences about relationship among variables are made without direct interaction from concomitant variables of independent and dependent variables.

In this regard, no attempt was made to manipulate the variables under study, rather deductions were made on the basis of evidence collected. This type of research will be adopted because the manifestations of these variables have already occurred.

2. Population of the Study

The population of this study consisted of all the staffs of Access Bank Plc, Access Bank headquarters, Danmole Street, Victoria Island Lagos; Nigeria.

3. Sample and Sampling Techniques

In carrying out this research simple random sampling was carried out. However, 150 staffs were selected as respondents in this study

4. Reliability of the Instrument Used

The reliability of the instrument used was determined using the split-half formula. The questionnaire was administered to 50 staffs who were not part of the sample. Their responses were subject to the formula, and a reliability co-efficient of 0.85 was obtained.

5. Method of Data Analysis

The result (data) obtained from this research will be grouped according to specific problem areas of the study, the method employed in the analysis of the data will be based on the result to be obtained from the analysis of the data.

Fit for purpose statistical tools which consists of percentile regression analysis and chi square were employed in data analysis. They were used to summarize the frequency of responses, and also as basis for either acceptance or rejection of the research questions and hypotheses being tested.

Section Four

4:1.Presentation and analysis of Data.

In this chapter, the data collected were being analyzed and the result presented. The obtained results are discussed and the analyses are in two forms. The first is based on the personal data of the respondents, while the other is based on the research questions examined.

Table 4.1.1. Distribution of respondents by Sex

Sex	Frequency	Percentage (%)
Male	58	38.67
Female	92	61.33
Total	150	100

Source: Fieldwork 2015

The data in table 4.1 shows the distribution of respondents by sex. Out of 150 respondents to the questionnaires, 58 which indicate 38.67% were male while 92 which indicate 61.33% were females. As shown in Figure i.

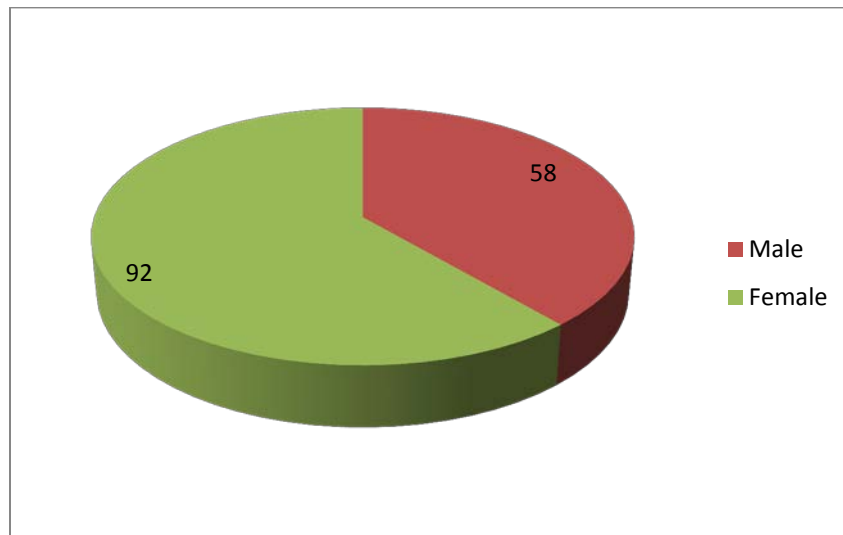


Table 4.1.2 Distribution of Respondents by education qualification

Education Qualification	Frequency	Percentage (%)
TCII	6	4
NCE	7	4.67
BA/Bsc.	73	48.67
B.Ed.	22	14.67
Others	42	28
Total	150	100

Source: Fieldwork 2015

From the Table 4.2 above showing the distribution of respondents by academic qualification indicates that out of the 150 respondent, 6 respondents which represent 4% have TCII qualification, 7 which represent 4.67% have NCE qualification, 73 which represent 48.67% have their BA/BSc., 22 which represent 14.67% are B.Ed. holders, 42 which represent 28% fall within the category of other qualifications. This is also shown graphically below in figure ii.

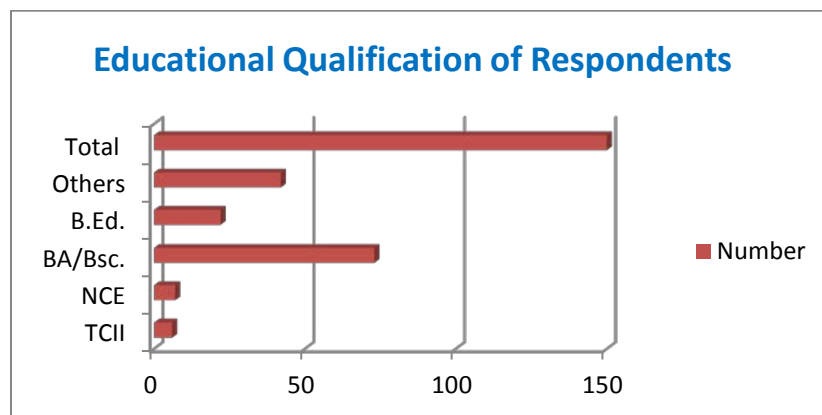
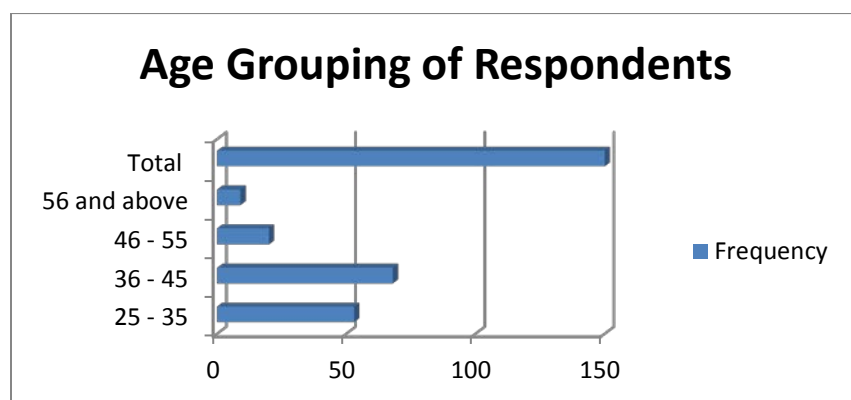


Table 4.1.3: Distribution of respondents by age range

Age range	Frequency	Percentage (%)
25 - 35	53	35.33
36 - 45	68	45.33
46 - 55	20	13.33
56 and above	9	6
Total	150	100

Result in table 4.3 shows the distribution of respondents by age range and 53 which represent 35.33% fall to the category of 25-35 years, 68 which represent 45.33% fall into the category of 36-45 years while 20 respondents which represent 13.33% fall into 46-55 years category and 9 respondents which represents 6% falls within 56 years of age and above. This is depicted in figure iii. Below.



4.2. Research Questions

4.2.1. Research Question 1:

What is the effect of job related stress on employees' performance in Nigerian Banks?

Table: 4.2.1

S/N	Variables	Strongly Disagree	Disagree	Undecided	Agree	Strongly Agree	Total	Remarks
1.	I understand what is meant by job stress as a worker in Nigerian Banking sector.	0 (0%)	2 (1.33%)	20 (13.33)	56 (37.33%)	72 (48%)	150 (100%)	85.33% understand what job stress means.
2.	Job stress exists among the workers in Nigerian Banking sector.	2 (1.33%)	3 (2%)	13 (8.67%)	37 (24.67%)	95 (63.33%)	150 (100%)	88% believe that job stress exist among Nigerian Bankers.
3.	Job Stress does affect the wellness of Nigerian Banking employees.	0 (0%)	2 (1.33%)	3 (2%)	43 (28.67%)	102 (68%)	150 (100%)	97% agree that job stress does affect the wellness of Nigerian bankers.
4.	Job stress does negatively affect the performance of Nigerian Banking sector workers generally	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	28 (18.67)	122 (81.33%)	150 (100%)	99% agree that job stress does affect negatively the performance of Nigerian Bankers at work.

4.2.2. Research Question 2:

What is the nature of job related stress faced by Nigerian bankers?

Table 4.2.2.

S/N	Variables	Strongly Disagree	Disagree	Undecided	Agree	Strongly Agree	Total	Remarks
1.	Excessive workload is a major source of stress for Nigerian bankers	0 (0%)	0 (0%)	7 (4.67%)	31 (20.67%)	112 (74.67%)	150 (100%)	95.2% agree that excessive workload is a major source of stress in Nigerian Banking sector.

2.	Globalization and the competitive nature of banking services is a major cause of stress for Nigerian bankers	0 (0%)	0 (0%)	5 (3-33%)	24 (16%)	121 (80.67%)	150 (100%)	96.7% agree that globalization & competitive nature of banking serices is a major cause of stress for Nigerian bankers.
3.	Working for longer hours than usual is a major source of stress for worker in Nigerian Banking sector.	0 (0%)	0 (0%)	15 (10%)	38 (25.33%)	97 (64.67%)	150 (100%)	90% of the respoondents agree that long hours working is a major source of stress in Nigerian Banking sector.
4.	Stress from poor remuneration, poor infrastructural facilities and other environmental factors existed Nigerian Banking sector.	0 (0%)	2 (1.33%)	0 (0%)	28 (18.67%)	120 (80%)	150 (100%)	98.67% poor remuneration; poor infrastructure and other environmental factors contributed to stress in Nigerian banking sector.

4.2.3. Research Question 3:

What are the Factors that are responsible for job related stress for Nigerian Bankers?

Table 4.2.3.

S/N	Variables	Strongly Disagree	Disagree	Undecided	Agree	Strongly Agree	Total	Remarks
1.	Fatigue due to stressful workload is a major factor contributing to job stress levels of workers in Nigerian Banking sector.	0 (0%)	0 (0%)	8 (5.33%)	50 (33.33%)	92 (61.33%)	150 (100%)	94.66% agree that fatigue due to stressful workload is a major factor contributing to job stress.
2.	Poor Leadership and team management from the management staffs could be a source of stress for	96 (64%)	40 (26.67%)	14 (9.33%)	0 (0%)	0 (0%)	150 (100%)	

	junior employees in Nigerian banking sector.							
3.	Inadequate infrastructure and tools/equipment contributes significantly to job stress level in Nigerian banking sector.	95 (63.33%)	30 (20%)	24 (16%)	1 (0.67%)	0 (0%)	150 (100%)	
4.	Time pressure is a factor contributing to job stress of workers in Nigerian Banking sector.	113 (75.33%)	20 (13.33%)	17 (11.33%)	0 (0%)	0 (0%)	150 (100%)	

4.2.4. Research Question 4:

What are the strategies for dealing with job stress among Nigerian Bankers?

Table 4.2.4.

S/N	Variables	Strongly Disagree	Disagree	Undecided	Agree	Strongly Agree	Total
1.	Focused supervisory behaviours will have a positive impact on employee well-being, thereby relieving job stress	94 (62.67%)	35 (23.33%)	20 (13.33%)	1 (0.67%)	0 (0%)	150 (100%)
2.	Training and retraining through organized programmes focusing on how to manage stress by employee	93 (62%)	49 (32.67%)	8 (5.33%)	0 (0%)	0 (0%)	150 (100%)
3.	Provision of medical services, psychologist and counselors to help employee manage their problems will reduce the effect of job stress	121 (80.67%)	19 (12.67%)	9 (6%)	1 (0.67%)	0 (0%)	150 (100%)

4.3. Hypotheses Testing

4.3.1.Hypothesis One

Ho: Job stress does not affect Nigerian bankers.

H_A: Job stress does affect Nigerian bankers.

Table 4.5: Responses on the effect of job stress on Nigerian bankers Question 3

Responses	No of respondents	Percentage (%)
Strongly Disagree	72	48
Disagree	56	37.33
Undecided	20	13.33
Agree	2	1.33
Strongly Agree	0	0
Total	150	100

Source: Fieldwork 2015

The above table shows the responses to the question on the effect of job stress on Nigerian bankers. It revealed that 48% of the respondents strongly agree that job stress do affect Nigerian bankers while 37.33% agree, 13.33% were undecided while 1.33% of the total sample size disagree.

Table 4.6:

Response	O	E	O-E	$(O-E)^2$	$(O-E)^2/E$
Strongly Disagree	72	30	42	1764	58.8
Disagree	56	30	26	676	22.5
Undecided	20	30	-10	100	3.33
Agree	2	30	-28	784	26.1

Strongly Agree	0	30	-30	900	30
Total	150				140.73

Source: Fieldwork 2015

$$X^2 = 140.73$$

Level of significance is 5% = 0.05. at 5% (0.05) level of significance. Computation of degree of freedom

Df = (R-1) (C-1). R represents the number of rows in the chi- square table above minus one; while C represents the number of columns in the chi- square table minus one.

$$(5-1) (2-1) 4 \times 1 = 4$$

At 5% significant level for the degree of freedom, the critical value of chi-square is 11.07

Decision Rule and Interpretation

Since the calculated chi-square value of 140.73 is higher than the chi-square critical value of 11.07, we simply reject the null hypothesis (Ho) and accept the alternative hypothesis.

SECTION FIVE

Conclusion and Recommendations

5.1 Conclusion

The purpose of this study was to find out the relationship between the job stress and job performance of employees in Nigerian Banking sector, and to find out the factors affecting the stress. As per hypothesis job stress had a negative relation with job performance that when stress occurs it effects the performance of employees negatively, that lower the stress it increases the performance so both these are inversely proportional each other .

Finally, organizations can change or remove the stress by redesigning jobs to reduce feeling undervalued and workplace victimization/ bullying, unclear role/errands, work-home interface; fear of joblessness, exposure the traumatic incidents at work and economic instability. They can also change organizational policies to give individuals more control over their work activities, develop support System, Shared Goal and Direction, Problem Solving Innovation Tolerated, Decision Making Distributed ,Team Work ,Respect and Personal Needs Heard .

With well designed jobs, dissatisfaction, decreased motivation, absenteeism and low productivity will be prevented. Some of these objectives could be achieved through properly organized stress management programs. Inter-relationships with other significant individuals and groups are important in giving sense to experience and making sense of the world of work. The experience of workplace stress also depends on the way the person makes sense and perceives of their work environment. In view of this, it is important for organizations be committed to alleviating the impact of stress on employees.

5.2.

Correct stress management should be incorporated into the fabric of the Nigerian Banks administration to improve the health of workers and intrapersonal relationships. An individual needs to maintain good level of personal health. The prevention and management of workplace stress requires organizational level interventions, because it is often the organizations that create the stress. A culture of openness and understanding, rather than of criticism, is essential.

5.3. Recommendation

Based on the findings above the following recommendations have been made: Nigerian banking sector has a working population which is youthful and conversant with technology and flexible ways of working which can increase productivity and reduce work based stress, such flexible working arrangements include:

- Use of virtual teams and virtual offices which can work from anywhere including the comfort of their homes.
- Flexible hours of working, opening and closing times could be adjusted to suit both customers and employees of a particular branch of a bank.
- More use of electronic and E -based banking platform by bank customers, so as to reduce the customer interface at the banking halls.
- Use of ATMs to deploy more banking services such cash and cheque deposits other than just dispensing cash, as in the practice in many Nigerian banks.
- Use of part time workers as a back fill, workers could work for 2 - 4 days in a week and use the free day to attend to important family and other personal matters, without having much impact on the worker's pay.

5.4 Suggestions for Further studies

Job stress is an integral part of life. Hence, further study can be undertaken to devise effective programmes to reduce work stress in which this present study contribute into. This study was limited to Nigerian Banking group. However, studies can be conducted to provide useful insight into the patterns of stress levels among various sectors.

Bibliography

Akingunola, R. O. and Adigun, A. O. (2010) Occupational Stress and The Nigerian Banking Industry. Journal of Economics and Engineering. ISSN: 2078-0346, pp. 14-21.

Akinnusi, M. (1995) Stress among a sample of Bank Executives in Nigeria. *Management in Nigeria*, April-June, pp.5-15.

Al-khasawneh, A. L. and Futa, S. M. (2013) The Relationship between Job Stress and Nurses Performance in the Jordanian Hospitals: A Case Study in King Abdullah the Founder Hospital. *Asian Journal of Business Management*. 5(2), pp. 267-275.

Arbabisarjou, A.; Ajdari, Z.; Omeidi, K. and Jalalinejad, R. (2013) The relationship between Job stress and performance among the hospitals Nurses. *World of Sciences Journal*. No. 2, pp. 181-188.

Asika, N. and Ade-Serrano, A. (1985) Executive Stress. *Nigerian Journal of Management Studies*. Vol. 2, no. 2, pp. 558-565.

Australian Chamber of Commerce and Industry, Stress as a Community and Workplace Issue, ACCI, 001

Barley S and Knight D, 'Toward a cultural theory of stress complaints' in Staw B and Cummings L (eds.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, 199

Beer M, Eisenstat R A and Spector B, *The Critical Path for Corporate Renewal*, Harvard Business School Press, 1990.

Beheshtifar, M. and Nazarian, R. (2013) Role of Occupational Stress in organizations. *Institute of Interdisciplinary Business Research*. 4(9), pp. 648-657.

Berridge J, Cooper C L and Highley-Marchington C, *Employee assistance programs and workplace counselling*, Wiley, 1997

Biersner R, 'Developing an occupational stress standard: Rule-making Pitfalls' in Murphy L, Hurrell J, Sauter S and Keita G (Eds), *Job Stress Interventions*, American Psychological Association, 1995

Bracken P, 'Post-modernity and post-traumatic stress disorder', *Social Science and Medicine*, Vol. 53 No.6,001

Bristow J, 'Hooked on Self Esteem: an interview with Frank Furedi', *Spiked Online*, accessed 1 July at <http://www.spiked-online.com/Articles/00000006DF70.htm> , 005

Cartwright S, Cooper C L and Murphy L, 'Diagnosing a healthy organisation: A proactive approach to stress in the workplace' in Murphy L, Hurrell J, Sauter S and Keita G (Eds), *Job Stress Interventions*, American Psychological Association, 1995

Chartered Society of Physiotherapy, Employment Relations & Union Services: Health & Safety – Workplace Stress, CSP,

Cooper C, 'The psychological implications of the disposable workforce: the future stressors' in Pearce J, 'Taking the stress out of work - Conference Synopsis', Stress News. Vol.13 No.4,

Cooper C, Dewe P and O'Driscoll M, Organizational Stress, Sage,

Cooper C L and Palmer S, Conquer Your Stress, Institute of Personnel and Development, 000

Cox, T.; Griffiths, A. and Cox, S. (1996) Work-related stress in nursing: Controlling the risk to health. International Labour Office Working paper. No. CONDI/T/WP.4/1996.

Fako, T. T. (2010) Occupational Stress among University Employees in Botswana. European Journal of Social Sciences. 15(3), pp. 313-326.

EC DG, Guidance on work-related stress: 'Spice of Life – or Kiss of Death?', Employment and Social Affairs, 1999 Stress at Work90

Furedi F, 'Politicians, economists, teachers...why are they so desperate to make us happy?', The Daily Telegraph, 07/05/006

Furedi F, 'Why the politics of happiness makes me mad'. Spiked Online, accessed 1 July 006 at <http://www.spiked-online.com/index.php?/site/article/311/>, 006

Furedi F, Therapy Culture: Cultivating Vulnerability in an Uncertain Age, Routledge, 003

Ganster & Loghan (2005). An Experimental Evaluation of a Control Intervention to Alleviate Job-Related Stress.

Hans S. (1936). A syndrome produced by diverse noxious agents. Nature, 138:32.

Margolis, B.L., Kroes, W.H., & Quinn, R.P. (1974). Job Stress: An Unlisted Occupational Hazard. Journal of Occupational Medicine, Vol, pp. 659-661.

Harkness A, Long B, Bermbach N, Patterson K, Jordan S and Kahn H, 'Talking about stress at work: Discourse analysis and implications for stress interventions', Work and Stress, Vol.19, No., 005.

Health and Safety. (2001). Executive. Tackling Work-related Stress: A Guide for Employees. INDG341.Sudbury: HSE Books,

Hobfoll S, Stress, Culture and Community: The Psychology and Philosophy of Stress, Plenum Press, 1998

HSE, A business case for the Management Standards for Stress, HSE Books, 006

Irene, L. D. (2005) "Work-related Stress". European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Issa, B. A.; Yussuf, A. D.; Olanrewaju, G. T. and Oyewole, A. O. (2009) Stress in Residency Training as Perceived by Resident Doctors in a Nigerian University Teaching Hospital. European Journal of Scientific Research. 30(2), pp. 253-259

Jaffe D T, 'The Healthy Company; Research Paradigms for Personal and Organisation Health' in Organisation Risk Factors for Stress (eds) Sauter S L and Murphy L R, American Psychological Association, Washington DC, pp 13- 39, 1995

Jamison D and O'Mara J, Managing the Workforce, Jossey-Bass, 1991

Jones F and Bright J, Stress: Myth, Theory and Research, Pearson Education, 001

Jones F and Bright J, Stress: Myth, Research and Theory, Prentice Hall, 001

Kendall E, Murphy P, O'Neill V and Bursnall S, Occupational Stress: Factors that Contribute to its Occurrence and Effective Management - A Report to the Workers' Compensation and Rehabilitation Commission, Western Australia, Workcover Australia, 000

Kenny D, 'Stressed organisations and organisations stressors: 'A systemic analysis of workplace injury', International Journal of Stress Management, pp 59-67, 1995

Kinman G and Jones F, 'Lay representations of workplace stress: What do people really mean when they say they are stressed?', Work and Stress, Vol. 19 no. , 005

Laiba Darα, Anum AkmalΩ, Muhammad Akram Naseemβ, Kashif Ud Din KhanΨ Impact of Stress on Employees Job Performance in Business Sector of Pakistan: Journal of Management and Business Research Volume 11 Issue 6 Version 1.0 May 2011.

Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal Publisher: Global Journals Inc. (USA) Print ISSN: 0975-5853

Layard R, Happiness: Lessons from a New Science, Allen Lane, 004

Layard R, 'Happiness Is Back', Prospect, Vol.108, 005

Lazarus R S, Psychological Stress and the Coping Process, New York, McGrawHill, 1966

Lazarus R S and Folkman S, Stress, Appraisal, and Coping, New York, Springer, 1984

Lewig K and Dollard M F, 'Social construction of work stress: Australian newsprint media portrayal of stress at work, 1997-98', Work and Stress, Vol. 15 No. , 001

Marmot M, Status Syndrome, London, Bloomsbury Publishing, 004

Michie, S and Williams, S (2003) „Reducing psychological ill health and associated sickness absence: A systematic literature review“, Occupational and Environmental Medicine, Volume 60, Pages 3-9

MIND, ‘Stress and mental health in the workplace’, Mindweek report, May 005

Mimura, C and Griffiths, (2003) „The effectiveness of current approaches to workplace stress management in the nursing profession: an evidence based literature review“, Occupational and Environmental Medicine, Volume 60, Pages 10-15

National Institute for Occupational Safety and Health, Stress at Work, U.S. Department of Health and Human Services, 1999

O’Donnell M and Bevan S, ‘Stress at work: time for a rethink?’, Occupational Health At Work, Vol.1 No.3, October/November, 004

Organisational Health’ in Sauter S & Lawrence M (Eds.), Organisational Risk Factors for Job Stress, American Psychological Association.

Palmer S, ‘Occupational stress’, The Health and Safety Practitioner, Vol. 7 No. 8, pp 16-18, 1989

Palmer S, Cooper C and Thomas K, ‘Model of organisational stress for use within an occupational health education/promotion or wellbeing programme – A short communication’, Health Education Journal, Vol. 60 No.4, 001

Pollock K, ‘On the nature of social stress: production of a modern mythology’, Social Science and Medicine, Vol. 6 No. 3, 1988

Raymond C, ‘Stress the real millennium bug’, Stress News, Vol. 1 No.4, 000
<http://www.isma.org.uk/stressnw/millbug.htm#>

Schurman S and Israel B, ‘Redesigning work systems to reduce stress: A participatory action research approach to creating change’ in Murphy L, Hurrell J S and Keiter G (ed) Job Stress Interventions: Current Practices and New Directions, Washington, DC: American Psychological Association.

Shrey D E and Lacerete M, Principles and Practices of Disability Management in Industry, GR Press, 1995

Smith A, Brice C, Collins A, Matthews V and McNamara R, The scale of occupational stress: A further analysis of the impact of demographic factors and type of job, HSE Contract Research Report No. 311/000, 000

Smith A, Johal S, Wadsworth E, Davey Smith G and Peters T, The Scale of Occupational Stress: The Bristol Stress and Health at Work Study, HSE Contract Research Report No.65/000, 000

Toohey J, 'Managing the stress phenomenon at work' in Cotton P (Ed.), Psychological Health in the Workplace: Understanding and Managing Occupational Stress, The Australian Psychological Society, 1995

Twenge J M, Zhang L and Im C, 'It's Beyond My Control: A Cross-Temporal Meta-Analysis of Increasing Externality in Locus of Control, 1960–00', Personality and Social Psychology Review, Vol. 8 No. 3, 004

TUC, Focus on Health and Safety, Trade Union Trends Survey 04/03, 004

Wainwright D and Calnan M, 'Rethinking the work stress "epidemic"', European Journal of Public Health, Vol.10 No.3, 000

Wainwright D and Calnan M, Work Stress: The Making of a Modern Epidemic, Open University Press, .

No	Penulis
1	Rini Anggraini (2018)
2	Siska Wulandari, Ami Widyastuti (2014)
3	Ine Lestiani (2016)
4	Thomas Subarso Isriadi dan Zularnain (2017)
5	Dianisa Wahyu Putri Chinanti, Siswati
6.	Zirui Song, MD, PhD; Katherine Baicker, PhD (2019)
7.	Ashfaq Ahmed, Dr. Muhammad Ramzan (2013)
8.	Dr Samuel Ajayi
9.	Kamaldeep Bhui, 1 Sokratis Dinos, 2 Magdalena Galant-Miecznikowska, 1 Bertine de Jongh, 1 dan Stephen Stansfeld ¹
10.	Minyichil Birhanu, Berhane Gebrekidan, Getasew Tesefa dan Minale Tareke (2018)
11.	M. Isnadhi (2019)



Judul
Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kebahagiaan Di Tempat Kerja Pada Karyawan PT POS Pekanbaru
Faktor-faktor Kebahagiaan Di Tempat Kerja
Hubungan Penerimaan Diri dan Kebahagiaan Pada Karyawan
Kaitan Antara Kebahagiaan Pekerja dan Employee Engagement Studi Empirikal
Hubungan Antara Kebahagiaan Di Tempat Kerja Dengan Keterikatan Karyawan Pada Karyawan PT Dwi Prima Sentosa Mojokerto.
Effect of a Workplace Wellness Program on Employee Health and Economic OutcomesA Randomized Clinical Trial
Effects of Job Stress on Employees Job Performance A Study on Banking Sector of Pakistan
Pengaruh Stres Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja: Studi Kasus Nigeria Perbankan
Persepsi penyebab stres kerja dan intervensi yang efektif pada karyawan yang bekerja di organisasi publik, swasta dan non-pemerintah: sebuah studi kualitatif
Beban Kerja Menentukan Stres di Tempat Kerja di kalangan Profesional Kesehatan yang Bekerja di Rumah Sakit Rujukan Felege-Hiwot, Bahir Dar, Ethiopia Barat Laut
Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Employee Wellness pada PT Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Musi Palembang



Variabel
1. Kepuasan Kerja 2. Kebahagiaan di Tempat Kerja
Kebahagiaan Di Tempat Kerja
1. Karyawan 2. Kebahagiaan 3. Penerimaan Diri
1. Kebahagiaan Pekerja 2. Employee Engagement
1. Kebahagiaan Di Tempat Kerja 2. Keterikatan Karyawan
1. Program Kesehatan Tempat Kerja 2. Kesehatan Karyawan 3. Hasil ekonomi
1. Stres Kerja 2. Prestasi Kerja
1. Stres Kerja 2. Kinerja 3. Kepuasan Kerja
1. Stres Kerja 2. Intervensu pada karyawan
1. Beban Kerja 2. Stres Kerja
1. Beban Kerja 2. Stres Kerja 3. Employee Wellness



Metode

1. Penelitian kuantitatif dengan seluruh populasi sebagai partisipan.
2. Menggunakan skala likert
1. Penelitian deskriptif dengan menggunakan metode survey.
2. Pendekatan yang dilakukan adalah indigenous psychology.

Menggunakan Non Probability Sample

1. Skala kebahagiaan berdasarkan konsep Ryff Psychological Well-being Scale.
2. Skala Employee Engagement yang dikembangkan berdasarkan Marciano (2010)
1. Metode Kuantitatif
2. Cluster Random Sampling.

Pengaturan dan Intervensi

Uji statistik regresi, korelasi dan reliabilitas

Uji statistik regresi, korelasi dan reliabilitas

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive

1. Studi cross-sectional berbasis institusi
2. Menggunakan kuesioner terstruktur

Uji statistik regresi, korelasi dan reliabilitas



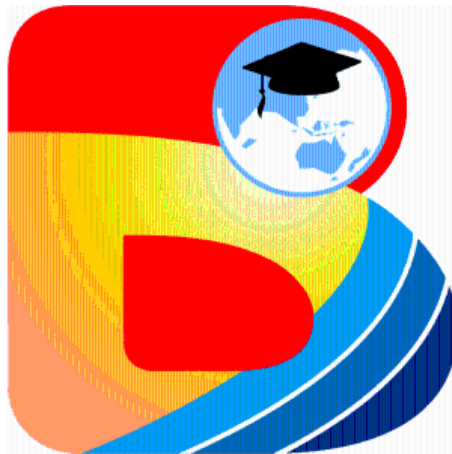
Hasil
Terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kebahagiaan di tempat kerja. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja semakin tinggi kebahagiaan karyawan PT POS Pekanbaru.
Ada lima faktor yang membuat seseorang bahagia di tempat kerja yaitu : (1) hubungan positif dengan orang lain seperti rekan kerja dan atasan, (2) prestasi, seperti keberhasilan menyelesaikan tugas, kesesuaian pekerjaan dan mengembangkan diri, (3) lingkungan kerja fisik seperti fasilitas, (4) kompensasi seperti gaji dan insentif, kesehatan seperti badan sehat dan rileks. Faktor hubungan dengan orang lain memiliki prosentase terbesar. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan positif sesama rekan kerja merupakan salah satu sumber kebahagiaan di tempat kerja. Selain itu tidak ada perbedaan antara pegawai laki-laki dan perempuan dalam menyebutkan faktor pertama yang paling dominan mendukung kebahagiaan mereka di tempat kerja.
Ada hubungan yang sangat signifikan antara penerimaan diri dan kebahagiaan pada karyawan.
Hubungan antara kebahagiaan dengan employee engagement bersifat kausal dan efek.
Terdapat hubungan positif antara kebahagiaan di tempat kerja dengan keterikatan dengan karyawan pada karyawan PT Dwi Prima Sentosa Mojokerto.
Di antara karyawan perusahaan ritel gudang besar AS, program kesehatan di tempat kerja menghasilkan tingkat perilaku kesehatan yang dilaporkan sendiri secara signifikan lebih besar di antara mereka yang terpapar dibandingkan dengan karyawan yang tidak terpapar, tetapi tidak ada perbedaan signifikan dalam ukuran klinis kesehatan, pengeluaran dan pemanfaatan layanan kesehatan, dan hasil pekerjaan setelah 18 bulan. Meskipun dibatasi oleh data yang tidak lengkap tentang beberapa hasil, temuan ini dapat melemahkan harapan tentang pengembalian keuangan atas investasi yang dapat diberikan oleh program kesehatan dalam jangka pendek.
Hasilnya signifikan dengan korelasi negatif antara stres kerja dan kinerja kerja dan menunjukkan bahwa stres kerja secara signifikan mengurangi kinerja individu
Stres Kerja mempengaruhi Kinerja dan Kepuasan Kerja.
Peserta melaporkan kondisi kerja yang buruk dan praktik manajemen sebagai penyebab umum stres kerja. Praktek-praktek manajemen yang memicu stres termasuk tuntutan-tuntutan yang tidak realistis, kurangnya dukungan, perlakuan yang tidak adil, kebebasan pengambilan keputusan yang rendah, kurangnya penghargaan, ketidakseimbangan imbalan usaha, peran yang saling bertentangan, kurangnya transparansi dan komunikasi yang buruk. Intervensi organisasi dianggap efektif jika mereka meningkatkan gaya manajemen, dan termasuk latihan fisik, istirahat dan memastikan waktu yang cukup untuk merencanakan tugas kerja. Intervensi pribadi yang digunakan di luar pekerjaan penting untuk mencegah dan memulihkan stres
Tingkat stres di tempat kerja di kalangan profesional kesehatan ditemukan tinggi. Ini karena jam kerja yang panjang dan bekerja di shift malam. Mengidentifikasi sumber stres di tempat kerja di kalangan profesional kesehatan harus menjadi perhatian besar bagi manajer layanan kesehatan dan pemangku kepentingan lainnya.
Beban Kerja dan Stres Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Employee Wellness pada PT Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Mui Palembang

TUGAS 2 UTS

Mata Kuliah : Metodologi Riset

Tema : Matrik Analisi 10 Jurnal Nasional dan Internasional

Dosen : Dr. Muji Gunarto, S.Si, M.Si.



Disusun Oleh :

Peni Oktasari (182510078)

Program Studi Manajemen S2

Universitas Bina Darma

Palembang

2019

MATRIK ANALISIS JURNAL

No	Penulis	Judul	Variabel	Metode	Hasil
NASIONAL					
1.	Anda Dwiharyadi	PENGARUH KEAHLIAN AKUNTANSI DAN KEUANGAN KOMITE AUDIT DAN DEWAN KOMISARIS TERHADAP MANAJEMEN LABA	Menguji apakah proporsi anggota komite audit dan anggota dewan komisaris yang memiliki keahlian akuntansi dan/atau keuangan mengurangi terjadinya manajemen laba perusahaan.	Dengan menggunakan panel data, penelitian ini menemukan bahwa anggota komite audit dan anggota dewan komisaris yang memiliki keahlian akuntansi atau keahlian keuangan tidak berpengaruh negatif terhadap manajemen laba.	Keberadaan kedua keahlian ini pada anggota dewan komisaris akan mengurangi manajemen laba perusahaan sementara tidak demikian dengan hasil pengujian pada anggota komite audit.
2.	Ari Kuncara Widagdo, Eka Setyorini	<i>DETERMINANTS OF INTENTION TO USE VILLAGE FUND INFORMATION SYSTEM</i>	menguji faktor-faktor yang memengaruhi minat menggunakan sistem informasi dana desa (SISKEUDES).	Metode pengambilan sampel adalah metode sensus yang menghasilkan 212 responden. Penelitian ini menggunakan Structural Equation Model dengan menggunakan Partial Least Square (PLS) sebagai metode analisis.	Hasil analisis menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia dan faktor sosial memengaruhi minat menggunakan SISKEUDES.
3.	Didi, Indra Cahya Kusuma	FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP KECENDERUNGAN KECURANG	menguji pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, pengendalian internal, penegakan peraturan, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kecenderungan	Penentuan sampel penelitian ini menggunakan metode quota sampling dengan kriteria pegawai yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan keuangan instansi	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengendalian internal dan penegakan peraturan berpengaruh terhadap

		AN (FRAUD): PERSEPSI PEGAWAI PEMERINTAH DAERAH KOTA BOGOR	kecurangan.	masing-masing.	kecenderungan kecurangan.
4.	Martdian Ratna Sari, Kadek Trisna Dwiyanti	TEORI GRAF DALAM ANALISIS JEJARING SOSIAL: HUBUNGAN AKTOR UTAMA DENGAN PENGGUNA INTERNAL LAPORAN KEUANGAN	Analisis Jejaring Sosial berperan penting dalam menggambarkan interaksi informal interaksi manusia sebagaimana keadaan nyatanya.	Dengan menggunakan software Gephi, struktur penyebaran informasi keuangan ditransfer ke dalam bentuk matematis (teori graf), selanjutnya dianalisis dan diambil kesimpulan dari jejaring sosial yang terjadi berdasarkan properti/fitur dari graf yang terbentuk.	Hasil dari penelitian ini diperoleh kesimpulan bahwa aktor utama dalam jejaring struktur organisasi dalam penyebaran informasi keuangan adalah bagian akuntansi dan keuangan yang memiliki tiga jaringan informasi terbesar sebagai information broker, yaitu direktur keuangan, direktur produksi, dan direktur personalia.
5.	Felix Joni Darjoko, Ertambang Nahartyo	EFEK TIPE KECURANG AN DAN ANONIMITAS TERHADAP KEPUTUSAN INVESTIGASI AUDITOR INTERNAL ATAS TUDUHAN <i>WHISTLEBLOWING</i>	Sejumlah faktor memengaruhi keefektifan sistem whistleblowing, seperti pelapor, pelaku, dan pihak- pihak lainnya yang relevan.	Studi ini memperluas literatur <i>whistleblowing</i> dengan menginvestigasi secara eksperimental bagaimana tipe kecurangan dan anonimitas memengaruhi proses pembuatan keputusan oleh <i>recipient</i> .	Hasilnya menunjukkan bahwa auditor internal (sebagai recipient) memiliki probabilitas lebih rendah dalam merespon tuduhan kecurangan manajemen laba ketimbang tuduhan penyalahgunaan

					aset.
INTERNASIONAL					
6.	Gustin Padwa Sari, Febriyanto	PREDIKSI LABA MASA DEPAN DENGAN FUTURE EARNINGS RESPONSE COEFFISIEN T MELALUI MANAJEMEN LABA	<i>Whether accrual earnings management, real earnings management and income smoothing by the company influences the ability of market to predict the company's future earnings as measured by future earnings response coefficient (FERC).</i>	<i>The study uses a sample of manufacturing company during 2014-2016 by using the purposive sampling method.</i>	<i>Based on analysis result, the accrual earnings management does not affect the ability of market to predict future earnings; real earnings management does not affect the ability of market to predict future earnings; and earnings management that uses income smoothing affects the ability of market to predict future earnings.</i>
7.	Herry Goenawan Soedarsa, Indrayenti, NM. Oldy Apriyanto	Analisis Model Altman Z-Score Dalam Mengukur Potensi Kebangkrutan Perusahaan (Studi Empiris Pada Perusahaan Industri Barang Konsumsi yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2013 – 2017)	Analisis Model Altman Z-Score Dalam Mengukur Potensi Kebangkrutan Perusahaan	<i>This research is one of the references or tools for investors by using the Altman Z-Score model in knowing the financial condition of companies, especially consumer goods industry companies listed on the Indonesia Stock Exchange in 2013 - 2017.</i>	<i>Based on the results of research conducted from 36 companies, it can be concluded that out of 36 companies only 20 companies or around 55.56% of the total sample companies that have good financial conditions from 2013 - 2017 because they have a Z-Score value of >2,99.</i>
8.	Reva Meiliana, Mas Ayu	FAKTOR-FAKTOR YANG	<i>This study was aimed at examining the influence of</i>	<i>The sample in this study was determined by</i>	<i>The data analysis used logistic regression</i>

	Febriyanti	MEMPENGARUHI REVALUASI ASET TETAP	<i>factors to fixed assets revaluation in companies listed in Indonesia Stock Exchange.</i>	<i>using purposive sampling method in order to obtain 84 sample companies with 168 observations.</i>	<i>analysis. The result of this study indicated that the variable leverage, operating cash flow, firm size, structure of assets, growth companies, ownership control did not have effect to fixed assets revaluation, while variable mergers and acquisitions affected fixed assets revaluation.</i>
9.	Tia Rizna Pratiwi, Nurdiawansyah	PENGARUH PENDAPATAN ASLI DAERAH DAN BELANJA MODAL TERHADAP PENINGKATAN INDEKS PEMBANGUNAN MANUSIA PADA PEMERINTAH DAERAH DI PROVINSI LAMPUNG PERIODE 2013-2015	<i>This study purpose to determine effect of PAD and capital Expenditure on improving Human Development Index (HDI).</i>	<i>This research has been qualified classical assumption and test feasibility of model, processed by regression analysis techniques.</i>	<i>This increased is due to the allocation of local revenue and capital expenditure has been utilized appropriately so that planned activities can be well.</i>
10.	Dewi Silvia	PENGARUH LIKUIDITAS TERHADAP PROFITABILITAS PADA PT. HERO SUPERMARK	<i>The study aims to examine the effect of the independent variable liquidity ratio (current ratio, quick ratio, and cash turn over ratio) on the dependent</i>	<i>Design descriptive quantitative research with time series analysis methods.</i>	<i>The results of calculations simultaneously prove the Adjusted R Square value of 0.057 or 5.7% the</i>

		ET TBK YANG TERDAFTAR DI BEI PERIODE TAHUN 2011- 2019	<i>variable profitability (ROA).</i>		<i>dependent variable is influenced by the three independent variables While the rest is influenced by other factors outside the model. This proves that the company's ability to pay off short-term obligations does not affect the ability to generate profits.</i>

Nama : REZA APRIADI
 NIM : 182510106
 Mata Kuliah : Metodologi Penelitian

No	Penulis	Judul
1	Yelli Trisusanti	Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kepercayaan Terhadap Loyalitas Nasabah
2	Oni Dian Rahmat Achmad Fauzi Kadarisman Hidayat	Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan
3	Rizky Aprisya Eva Fauziah Ratih Tresnati	Pengaruh Pelayanan Prima (Service of Excellence) Terhadap Kepuasan Pelanggan
4	Iskawanto Kurnia Muchsin S. Shihab	Pengaruh Nilai Nasabah, Kualitas Pelayanan, dan Kualitas Hubungan Terhadap Kepuasan Nasabah Serta Implikasinya Terhadap Loyalitas Nasabah
5	Nurhayati Hutagalung	Pengaruh Service Excellence terhadap kepuasan Nasabah
6	K. Ravidchandran	Influence of Service Quality on Customer Satisfaction Application of Servqual model
7	Kazi Omar Siddiqi	Interrelations between Service Quality Attributes, Customer Satisfaction and Customer Loyalty in The Retail Banking Sector
		Customer Satisfaction On Service Quality in Private

8	Rashed Al Karim	Customer Satisfaction On Service Quality in Private Commercial Banking Sector
9	Mei Mei Lau	Measuring Service Quality in The Banking Industry
10	Lo Liang Kheng	The Impact of Service Quality on Customer Loyalty
11	Reza Apriadi	Pengaruh Penerapan Kualitas Pelayanan Prima terhadap kepuasan nasabah, loyalitas nasabah di Bank Sumsel Babel

Variabel	Metode
Tangibels (tidak berwujud)	Teknik sampling (purpose sampling)
Reability (keandalan)	Teknik pengumpulan data (kuisisioner), (studi pustaka)
Responsiveness (ketanggapan)	Teknik analisis data (multivariate)
Assurance (jaminan)	
Empathy (kepedulian)	
Tangibels (tidak berwujud)	Teknik sampling (accidental sampling)
Reability (keandalan)	Teknik pengumpulan data (kuisisioner)
Responsiveness (ketanggapan)	Teknik analisis data (statistik deskriptif dan analisis jalur)
Assurance (jaminan)	
Empathy (kepedulian)	
Kemampuan (ability)	Teknik Sampling (Convenience sampling)
Sikap (attitude)	teknik pengumpulan data (survey)
Penampilan (Appearance)	teknik analisis data (regresi linier sederhana)
Perhatian (Attention)	
Tindakan (Action)	
Tanggung Jawab (Accountability)	
Nilai Nasabah	Teknik Sampling (purposive sampling)
Kualitas pelayanan	Teknik pengumpulan data (kuisisioner)
kualitas hubungan	
kepuasan nasabah	
loyalitas nasabah	
Kemampuan	Teknik Sampling (purposive sampling)
Sikap	Teknik pengumpulan data (Kuisisioner, Wawancara, Studi ke
Penampilan	Teknik analisis data (regresi berganda, uji serempak, uji pa
Perhatian	
Tindakan	
Tanggung Jawab	
Tangibility	Teknik Sampling (convenience sampling)
Reliability	Teknik pengumpulan data (Kuisisioner)
Responsiveness	Teknik analisis data (Analisis regresi)
Assurance	
Empathy	
Price	
Tangibility	Teknik Sampling (random sampling)
Reliability	Teknik Pengumpulan data (kuisisioner, wawancara)
Responsiveness	Teknik analisis data (Analisis regresi)
Assurance	
Empathy	
Tangibility	Teknik Sampling (convenience sampling)
Reliability	Teknik Pengumpulan data (kuisisioner)

Responsiveness	Teknik analisis data (Multiple Analisis regresi)
Assurance	
Empathy	
Tangibility	Teknik Sampling (convenience sampling)
Reliability	Teknik Pengumpulan data (kuisisioner)
Responsiveness	Teknik analisis data (Multiple Analisis regresi)
Assurance	
Empathy	
Customer Satisfaction	
Tangibles	
Reliability	Teknik Sampling (random sampling)
Reliability	Teknik Pengumpulan data (kuisisioner)
Responsiveness	Teknik analisis (regresi)
Empathy	
assurance	
Customer Satisfaction	
Customer loyalty	
Tangibility	Teknik Sampling (convenience sampling)
Reliability	Teknik Pengumpulan data (kuisisioner)
Responsiveness	Teknik analisis data (Multiple Analisis regresi)
Assurance	
Empathy	
Customer Satisfaction	
Customer Loyalty	

Hasil
Variabel kualitas pelayanan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas nasabah
Variabel kepercayaan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas nasabah
kualitas pelayanan dan kepercayaan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas nasabah
Variabel berwujud mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan nasabah
Variabel reabilitas mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan nasabah
Variabel ketanggapan mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan nasabah
Variabel jaminan mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan nasabah
Variabel empathy mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan nasabah
terdapat pengaruh yang signifikan antara pelayanan prima terhadap kepuasan pelanggan
nilai nasabah, kualitas layanan, dan kualitas hubungan berpengaruh secara langsung terhadap loyalitas
terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel yang disajikan terhadap kepuasan nasabah
Dari hasil semua variabel menunjukkan terdapat pengaruh positif terhadap kepuasan nasabah
Dari hasil semua variabel menunjukkan terdapat pengaruh positif terhadap kepuasan nasabah

Dari penelitian bahwa variable yang disajikan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan nasabah

Studi ini menyajikan hubungan timbal balik antara kualitas layanan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan di sektor perbankan ritel di Hong Kong. Lima dimensi SERVQUAL menunjukkan hubungan positif dengan kepuasan pelanggan.

Dari penelitian bahwa variable yang disajikan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan nasabah

asabah
asabah
n nasabah
asabah
asabah

h

6	Aldo Herlambang Mochammad Al Musadieq Gunawan Eko Nurtjahjono	Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT.Karmand Mitra Andalan Surabaya	1. Motivasi Kerja 2.Lingkungan Kerja 3. Kinerja	1. Metode Penjelasan (explanatory research) dengan pendekatan kuantitatif 2. Tehnik Pengambilan Sampel menggunakan samnpling jenuh 3. Analisis yangdigunakan analisis deskriptif dan Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil Analisis Linier berganda dapat diketahui nilai koofisiean determinasi bahwa variable motivasi kerja dan lingkungan kerja dapat menjelaskan variable atau mampu memberikan kontribusi terhadap variable kinerja sebesar 66%, sedangkan sisanya sebesar 34% disebabkan oleh variable lain yang tidak dimasukkan dalm penelitian
7	Alwi Suddin Sudarman (2010)	Pengaruh Kepemimpinann, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Laweyan Kota Surakarta	1. Kepemimpinan 2. Motivasi 3.Lingkungan Kerja 4. Kinerja	1. Metode Pengambilan sampel adalah sensus 2. Analisis yang digunakan regresi linier berganda	Hasil Analisis bahwa Motivasi, Kepemimpinan,dan Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai artinya apabila Kepemimpinan,Motivasi dan Lingkungan kerja meningkat maka kinerja pegawai juga meningkat
8	Ragil Permansari (2013)	Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja PT. Anugrah Raharjo Semarang	1. Motivasi 2. Lingkungan kerja 3. Kinerja	1. Menggunakan sampel jenuh (sensus) 2. metode analisis deskriptif dengan menggunakan alat analisis SPSS 16	Motivasi memiliki pengaruh besar terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan lingkungan kerja
9	Daniel Surjosuseno (2015)	Pengaruh Lingkungan kerja dan Motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan pada Bagian Produksi UD Pabrik Ada Plastic	1. Motivasi Kerja 2.Lingkungan Kerja 3. Kinerja	1. Mengunakan penelitian kuantitatif 2.Pengumpulan data berupa angket yang dikelola dalam program SPSS 3. Menggunakan analisis regresi berganda dan uji korelasi berganda	Lingkungan kerja berpengaruh positif sangat besar terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan motivasi kerja
10	Ayrelia Potu (2013)	Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara di Manado	1. Kepemimpinan 2. Motivasi 3.Lingkungan Kerja 4. Kinerja	1. Metode Pengumpulan Data kuesioner dan studi Pustaka 2. Analisa yang dipergunakan Uji Validasi, Realibilitas, dan Regresi berganda	Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
11	Rina Marfiana (2019)	Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Selatan dan Bangka Belitung	1. Motivasi Kerja 2.Lingkungan Kerja 3. Kinerja	1. Menggunakan sampel jenuh (sensus) 2. metode analisis deskriptif dengan menggunakan alat analisis SPSS 16	-

98,28393

Tugas Metodologi Penelitian

Nama : Rosalia

Kelas/ NIM : R2/ 182510074

1. Buatlah matrik analisis journal dari 10 artikel journal (5 nasional dan 5 international). Nilai ini menjadi nilai UTS!

Jawaban:

Judul	Tujuan Penelitian	Variabel Bebas	Variabel terikat	Jenis penelitian	Teknik sampel	Jumlah sampel	Instrumen penelitian	Hasil penelitian
Penerapan Budaya Dan Motivasi Kerja Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan Kabupaten Lamongan	Mengetahui dan mendiskripsikan bagaimana Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Lamongan melakukan penerapan budaya kerja dan motivasi kerja dalam rangka peningkatan kinerja pegawai.	Budaya , Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan	deskriptif kualitatif, wawancara (interview), Pengamatan (observasi), dan dokumentasi.	Purposive sampling	60 orang	Uji validitas dan reliabilitas, uji normalitas, linearitas,	Budaya kerja yang dilakukan oleh kepala Disparbud dalam penerapan dan pelaksanaan dikategorikan cukup baik. Motivasi kerja di Dirparbud Kabupaten Lamongan dilakukan oleh pimpinan dengan berbagai aspeknya dapat dikategorikan baik.
Pengaruh Budaya Organsasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Secretariat Daerah (Setda) Kota Tarakan	Menganalisis pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di kantor Setda Kota Tarakan.	Budaya Organsasi	Kinerja Pegawai	Kuantitatif Survey, kuesioner	Sampel Jenuh	195 orang	Uji validitas dan reliabilitas, uji normalitas, linearitas, multiko linearitas, hetero skeda stisitas, dan uji kecocokan model (goodness of fit).	Budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, tetapi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai di kantor Setda Kota Tarakan.

Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv Gavra Perkasa Gresik	Mendeskripsikan disiplin kerja, kompetensi, insentif dan kinerja karyawan, Menganalisis besarnya pengaruh disiplin kerja, kompetensi, insentif secara parsial terhadap kinerja karyawan Menganalisis besarnya pengaruh disiplin kerja, kompetensi, insentif secara simultan terhadap kinerja karyawan	Disiplin Kerja, Kompetensi Dan Insentif	Kinerja karyawan	Kuantitatif	Metode sensus	100 orang	Analisis regresi linier berganda, uji t.	Disiplin kerja, kompetensi, insentif secara parsial mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan CV Gavra Perkasa Gresik. Disiplin kerja, kompetensi, insentif secara simultan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan CV Gavra Perkasa Gresik.
Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Inti General Yaja Steel Semarang	Mengetahui pengaruh Motivasi, disiplin Kerja dan lingkungan Kerja terhadap kinerja karyawan PT. Inti General Yaja Steel Semarang	Motivasi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja	Kinerja Karyawan	Kuantitatif	Sampling Jenuh	80 karyawan		Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Inti General Yaja Steel Semarang Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Inti General Yaja Steel Semarang Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Inti General Yaja Steel Semarang
Pengaruh motivasi, kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada tenun ikat kodok ngorek kota kediri	Mengetahui pengaruh motivasi, kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan	Motivasi, kompensasi disiplin kerja	Kinerja karyawan	Asosiatif kausal	Sampling jenuh	40 orang	Uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda , uji-t, uji-f, dan koefisien determinasi	Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi secara parsial terhadap kinerja karyawan Tenun Ikat Kodok Ngorek Kota Kediri Ada pengaruh yang signifikan antara kompensasi secara parsial terhadap kinerja karyawan Tenun Ikat Kodok Ngorek Kota Kediri Ada pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan Tenun Ikat Kodok Ngorek Kota Kediri Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi, kompensasi, dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan Tenun Ikat Kodok Ngorek Kota Kediri

Influence Of Work Motivation And Work Environment On Competitive Advantage: Study Of Indonesia And China Tourism Workers	To analyze the influence of work motivation and work environment on creativity and innovation in creating competitive advantage. T	Motivation, Work environment	Competitive advantage	Kuantitatif	Purposive sampling	368 respondents	Work motivation develops from George and Jones (2012) which is a measured direction of behavior, level of effort, and level of persistence.	Work motivation has positive significant influence toward creativity. Work environment has a significant influence on creativity.
Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (kasus bagian operasional PT. Indah logistik cargo cabang pekanbaru)	Mengetahui pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Operasional Pada PT. Indah Logistik Cargo Cabang Pekanbaru	Disiplin kerja	Kinerja karyawan	Deskriptif Kualitatif	Metode Sensus	67 orang.	Analisis regresi linear sederhana, Uji Instrumen (Validitas, Reliabilitas), Uji korelasi ganda dan determinasi dan uji t	Terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
The effect of Organizational Commitment and Job Pressure to Job Performance through the Job Satisfaction in Employees Directorate transformation Technology Communication and Information Indonesia	To Know How is the influence of Competence, Transformational Leadership, Social Capital and Performance on the Career of Mercu Buana University Employees	Organizational Commitment, Job Pressure, Job Performance	Job Satisfaction	Explanatory analysis approach	Saturated samples	83 people	Validity test, Test Reliability, Analysis of data using path analysis.	Organizational commitment and job stress affect the performance of employees simultaneously affect organizational commitment to Job Performance partially. Job Pressure affects the performance of employees partially. Satisfaction variables affect the performance of employees in the organization's commitment to partial Job Performance.
The effect of recruitment, selection and motivation to performance of employees at data commdiangraha company	To know the effect of recruitment, selection and motivation to performance of employees at data commdiangraha company	Recruitment, selection motivation	Performance of employees	Case Study	Simple random sampling	100 people	validity test, reliability test, multiple linear regression, F test, t test.	There is a direct influence between recruitment, selection and motivation to performance
Performance of women leaders in the education sector in aceh	To know how performance of women leaders in the education sector in aceh	Communication Style Work motivation Individual Competency (X3)	Leadership	Quantitative and qualitative research	Simple random sampling	160 people	analyzed using SEM	Communication style, work motivation, individual competence, leadership and performance of female school principals in Aceh are good. Communication style significantly influences the leadership of female school principals in Aceh. Work motivation significantly influences the leadership of female school principals in Aceh.

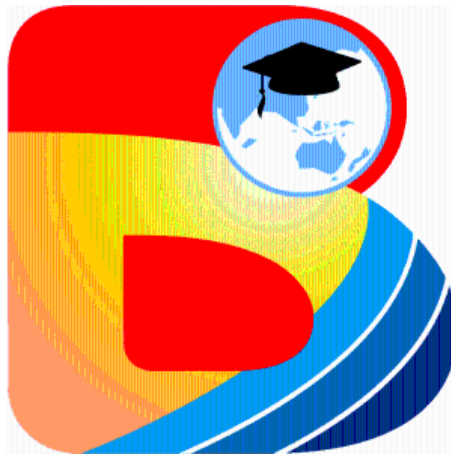
								Individual competence significantly influences the leadership of female school principals in Aceh. Communication style significantly influences the performance of female principals in Aceh. Work motivation significantly influences the performance of female principals in Aceh. Individual competence significantly influences the performance of female principals in Aceh Leadership has a significant effect on the performance of female principals in Aceh.

TUGAS 2

MATRIK ANALISIS DARI 10 JURNAL

Mata Kuliah : Metodologi Riset

Dosen : Dr. Muji Gunarto, S.Si.,M.Si.



Disusun Oleh :

Titin Andriani (182510084)

Program Studi Manajemen S2

Universitas Bina Darma

Palembang

2019

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian terdahulu

No	Penulis	Judul	Variabel	Metode	Hasil	Referensi
1.	E r i d a (2009)	Pengaruh Kepuasan dan Insentif terhadap perilaku WOM (Word-Of-Mouth) Konsumen Jasa Angkutan Penumpang Bis Antar Kota Antar Propinsi Kelas Eksekutif Di Bandung	Variabel bebas • Harga • Tempat • Promosi • Proses • Pelayanan Variabel terikat • Keputusan konsumen	• Survey explanatory • Teknik Judgement Sampling • Analisis Deskriptif • Analisis Verifikatif	Bahwa kepuasan konsumen secara mandiri mempunyai pengaruh terhadap perilaku word-of-mouth konsumen pada jasa angkutan penumpang bis AKAP kelas eksekutif di bandung, begitupun dengan insentif.	• Google scholar. co.id • Jurnal Manajemen Pemasaran Modern Vol.1 No.1 Januari-Juni 20019 ISSN 2085-0972 • Anderson,Eugene W,(1998),” Customer Satisfaction and Word-of-Mouth),” Journal of Research, 1 Agustus 1998, (dalam Lovelock, 2001;299). • Chew,Patricia and Jochen Wirtz, (2001),”the Effects of Incentives, Deal Proneness,Satisfaction and Tie Strength on Word-og-Mouth Behavior,”Research Paper Series, NUS Businnes School,National University of Singapore. • Kerlinger,Fred N,(2002),”Asas-asas Penelitian Behavioral,” • Kotler,Philip,(2003),” Marketing Management,”
2.	Garnis Anggi Saktiani (2015)	Pengaruh Kualitas Layanan dan Citra Perusahaan terhadap Kepuasan Pelanggan dan Word OF Mouth.	Variabel bebas • Harga • Tempat • Promosi • Proses	• Analisis Deskriptif • Analisis statistik inferensial • Program SPSS	Kualitas layanan dan citra perusahaan terbukti mempengaruhi tingkat kepuasan	• ISSN.2442-6962 Vol. 4, No.2 (2015) • Alma, B., 2005.,Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa.Edisi

			• Pelayanan Variabel terikat • Keputusan konsumen		mahasiswa.selain itu baik kualitas Layanan,citra perusahaan maupun tingkat kepuasan mahasiswa terbukti dapat mempengaruhi Word-of-mouth.	2,ALFABETA.Bandung. • Andreassen, T. Wallin and Bodil Lindestad, 1997. • Aydin,Serkan and Ozer,G., (2005).
3.	Arya Nugraha Suryaatmaja¹ Ni Wayan Sri Suprapti² Ni Nyoman Kertayasa³ (2016)	Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Citra Terhadap Kepuasan dan Word Of Mouth Nasabah	Variabel bebas • Harga • Tempat • Promosi • Proses • Pelayanan Variabel terikat • Keputusan konsumen	• Teknik analisis data yang digunakan <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> • Teknik Amos (<i>Analysis of Moment</i>)	• Kualitas Layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Nasabah • Citra Perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan nasabah • Kualitas Layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Word-of Mouth.	• E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 5.7 (2016):2191-2210 • ISSN :2337:3067 • Akbar, M.M., dan Parvez,N. 2009 • Alireza, F.;Ali,K.; dan Aram,F.2011. • Alam, B.2005 Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa.
4.	Ni Luh Nyoman Yuni Anita¹ Gede Bayu Rahanatha² (2015)	Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap WOM melalui Kepuasan Pada PT. Sarana Dewata Courier	Variabel bebas • Harga • Tempat • Promosi • Proses • Pelayanan Variabel terikat Keputusan konsumen	• Teknik analisis digunakan <i>purposive sampling dan Structural Equation Modeling (SEM)</i> • Kuesioner dan Observasi lapangan	Hasil penelitian menunjukan bahwa secara langsung maupun tidak langsung kualitas pelayanan berpengaruh terhadap Word-Of Mouth melalui kepuasan pelanggan	• E-Jurnal Manajemen Unud, Vol.4,No.8, 2015;2192-2209 • ISSN;2302-8912 • Akbar, M.M. dan Parvez, N. 2009.Impact of Service Quality, Trust and Customer Satisfaction on Consumer Loyalty.<i>ABAC Journal</i>, Vol.29, No.1,h,,;24-38.

5.	Yuli Rahmawati Bagus Suminar (2014)	Pengaruh Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan terhadap Word-Of-Mouth Pada Pelanggan Honda Motor Surabaya	• Kepuasan pelanggan • Loyalitas pelanggan • Dan Word-Of-Mouth Pelanggan • Variabel Dependen	• Metode yang digunakan analisis regresi linier berganda dan analisis jalur • Data dikumpulkan melalui kuesioner dan survei	• Hasilnya menunjukan terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan dan juga menemukan pengaruh yang signifikan dari loyalitas pelanggan terhadap word of mouth kepuasan dan loyalitas pelanggan menjadi tujuan utama dalam meningkatkan dan mempertahankan Word of mouth.	• Barnes, James, G (2003) <i>Secret of Customer Relationship Management</i>, Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta. • Concepcion Varela-Neira, Rodolfo Vazques-Casielles, Victor Iglesias, 2010,.
7.	Nur A'mirah Hassan Badri Roslina Ahmand, FaizI Anuar,Khairul Azam Ismail (2016)	Effect of Word Of Mouth Communication On Consumer Purchase Decision: Malay Upscale Restaurant	• Service Quality • Price	• Quantitative Research used self administred questionnaires • Metode a multiple regression analysis was undertaken to analyse the data Among the attributes.	• The result has shown tahat physical evironment quality (P value=0.000) bring the most impact on the word of mouth (WOM)	• Ahmad,F., Ghazali,H., & Othmaon,M. (2013). <i>Consumers preference between fast food restaurant and casual dining restaurant: a conceptual paper.</i>

8.	Keles Dikna Maria ¹ Paulus Kindangen ² Farlane S. Rumokoy ³ (2016)	The Effect Of Electronic Word Of Mouth On Consumer Buying Decision in Lazada	• Electronic • Word of mouth • Experience • Credibility • Susceptibility • Buying decision	• The sample of this research is people who have been shopped in lazada on line shop as many as go respondents of purposive sampling	• The result of this research reveals that experience is the only variable that has a significant influence on consumer buying decision.	• Jurnal EMBA Vo. 4 No. 1 Maret 2016 Hal.1086-1095 ISSN 2303-1174 • Arndt,J.1967. Role of product-Related conversations in the diffusion of a New <i>Product. Journal Of Marketing Research</i>,Vol.4. No.3.
9.	Rita Karyana Natalia (2013)	Electronic Word Of Mouth (E-WOM) Foursquare : The New Sosial Medial	• Promotions • E-Wom • Fousquare	• <i>purposive sampling techniques</i> • Method ethnography melaui in-depth interview dan usability interview.	• The First finding of this study revealed six types of foursquare user,namely • The second finding was the type of motivation that foursquare users are distiquishd by category involvement	• Balasubramanian,S. and Mahajan, V (2001). The Economic Leverage Of the Virtual Community <i>International Journal Of Electronic Commerce</i> . Vo.1 5 No. 3
10.	Moh. Erfan Arif (2019)	The Influence Of Electronic Word Of Mouth (E-WOM) Brand Image and	• Electronic Word Mouth (E-WOM) • Brand Image • Prince	• The rescarch data and hypothesis are analyzed by using structural Equation Modeling (SEM)	• Finally, the findings indicated that e-wom and brand image significantly and positively	• Butcher,K.2005. Differential impact of social influence in the hospitality encounter, <i>international Journal of contemporaly hospitality</i>

		Prince on Re-Purchase Intention of air line cutomers	repurchase intention		influence citilink customers repurchase intention.	managemet. Vol. 12 No. 2/3 • Google scholar. co.id
11.		Pengaruh Kepuasan Konsumen dan Insetif terhadap Perilaku WOM di AHHAS Astra motor di kecamatan Betung Banyuasin	Variabel menggunakan sampel sebesar 100 orang • Pelayanan • Kepuasan Pelanggan • Word of Mouth Variabel terikat Keputusan konsumen	• Metode yang dipakai Non Probability berbentuk <i>purposive sampling</i> pengumpulan data diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner • Teknik analisis data menggunakan analisis regresi berganda uji t, uji f dan koefisien determinasi		
	Persamaan		Variabel bebas • Tempat • Promosi • Proses • Pelayanan • Kepuasan Variabel Terikat • keputusan pembeli	Metode yang dipakai menggunakan kuesioner Objek penelitian kepuasan konsumen		

	Perbedaan - penelitian - Penulis		Variabel bebas • Proses • Pelayanan • Electronic Word Mouth (E-WOM) Menggunakan sample 100 orang pelanggan	• Menggunakan metode <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> • Metode yang dipakai Non Probability berbentuk <i>purposive sampling</i> pengumpulan data diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner • Teknik analisis data menggunakan analisis regresi berganda uji t, uji f dan koefisien determinasi		

MATRIX PERBANDINGAN 5 JURNAL

Jurnal	Judul Abstrak	Penulis	Kata Kunci	Metode Penelitian	Kesimpulan
Jurnal 1	Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pasien Pengguna Bpjs Pada Rumah Sakit Rehabilitasi Medik Kabupaten Aceh Timur	Meutia Dewi	Bukti Fisik, Kehandalan, Daya Tanggap, Jaminan, Empati, dan Kepuasan Pasien	Populasi pada penelitian ini adalah pasien pada rumah sakit Rehabilitasi Medik Kabupaten Aceh Timur di Peureulak yang menggunakan BPJS pada tahun 2014 sebanyak 1.197 orang. Sedangkan untuk tehnik pengambilan sampelnya, menggunakan metode probability samplingdengan tehnik simple random samplingyaitu penentuan sampel secara sederhana	erdasarkan hasil persamaan $KP = 2,479 + 0,261BF + 0,112K + 0,372DT + 0,022J + 0,122E$, diketahui bahwa, kepuasan pasien sebesar 2,479 sebelum dipengaruhi oleh variabel bukti fisik,kehandalan, daya tanggap, jaminan dan empati. Kemudian koefisien regresi dari variabel bukti fisik, kehandalan, daya tanggap, jaminan dan empati masing-masing memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan pasien pengguna BPJS pada Rumah Sakit Rehabilitasi Medik Kabupaten Aceh Timur.
Jurnal 2	Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pasien Rawat Inap Unit Gedung A-Rscm Jakarta	Indra Jaya, Indra Syarufudin	Kualitas pelayanan dan kepuasan pelayanan	Metode kuantitatif dengan metode penelitian yang bersifat asosiatif kausal yaitu untuk mengetahui apakah ada hubungan antara kualitas pelayanan terhadap kepuasan pasien	Secara umum tingkat kepuasan di RSUPN Dr. Cipto Mangunkusumo Jakarta dijelaskan melalui tingkat kesesuaian antara kinerja dan harapan menurut persepsi responden sebesar 100,03%. Beberapa indikator kualitas pelayanan yang dilaksanakan dengan baik menurut persepsi responden yakni kemudahan memberikan pelayanan(102,21%), pemberian pelayanan yang nyaman (101.43%), kemauan memberikan pelayanan yang khusus kepadapasien (112,26%), bersikap sopan dalam memberikan pelayanan (126,35%), bersikap ramah terhadap pasien (101,13%), kepekaan dalam menanggapi keluhan pasien (104,86%), sikap terhadap pasien dalam melakukan tugas (105,9%),cepat tanggap dalam melayani pasien (115,38%) tidak memandang status sosial (102,55%) dan lingkungna dalam yang terjaga dengan baik (102,82%).
Jurnal 3	Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pasien Pada Unit Radiologi Rumah Sakit Gigi Dan Mulut Unsyiah	Kemala Hayati, Rachmi Fanani Hakim, Miftahul Jannah E	Dental radiografi, kualitas pelayanan, kepuasan	Jenis penelitian ini merupakan jenis penelitian yang bersifat analitik dengan metode cross sectional.	Kualitas pelayanan berdasarkan dimensi tangible(penampilan), relibiality(kehandalan), responsiveness(ketanggapan),assurance(jaminan), empathy(perhatian) berdasarkanhasil penelitiandidominasi oleh kategori baik. Sedangkan kepuasan pasien telah menunjukkan didominasi oleh

MATRIX PERBANDINGAN 5 JURNAL

Jurnal	Judul Abstrak	Penulis	Kata Kunci	Metode Penelitian	Kesimpulan
Jurnal 4	PengaruhkualitaspelayananterhadapkepuasanpasienpadaunitrawatinapRumahsakitdr.Hasansadikinbandung	Nona Yulianti, Putu Nina Madiawati	Kualitas Pelayanan, Kepuasan Pasien, Regresi Linier Berganda	Metedologi penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Dengan jenis penelitian deskriptif dan penelitian kausal	Kualitaspelayanan padaunitrawatinaprumahsakitDr.HasanSadikinBandungt ermasukdalamkategori baik Hal ini dilihat berdasarkan tanggapan responden terhadap variabel-variabel yang diteliti sepertireability, assurance, tangibles, empathy dan responsiveness,dimana kelima variabel ini memperoleh tanggapanyangbaikdaripararesponden,halini menunjukanbahwakualitaspelayananyangdiberikanoleh pihak rumahsakitsudahdianggapmemnuhikebutuhanpasiensela maberada diunitrawatinaprumahsakit Dr.HasanSadikinBandung.
Jurnal 5	Analisa Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pasien Rumah Sakit Prikasih	Pusporini, Hariyanto Ridwan	Quality of service, satisfaction	Dalam penelitian ini digunakan Data Primer, data yang langsung dan segera dapat diperoleh dari sumbernya, diamati, dan dicatat pertama kalinya.Dalam penelitian ini data primer yang digunakan bersumber dari responden yang merupakan pasien rawat inap klas III RS Prikasih	Berdasarkan hasil pengujian secara parsial (uji t) dapat disimpulkan bahwa Variabel Tangible (X1), Assurance (X4), Empati (X5) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Pasien Rumah Sakit Prikasih, sedangkan Reliability (X2) dan Responsivenes (X3) secara parsial tidak berpengaruh

TUGAS II MATRIK ANALISA JURNAL



Disusun Oleh :

Achmad Murdiansyah (182510101)

Dosen Pengampuh : Dr. Muji Gunarto, S.Si, M.Si

Mata Kuliah : Metodologi Riset

Angkatan : 33 / A R1

PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS BINA DARMA PALEMBANG

2019

MATRIK ANALISA JURNAL

No	Nama	Judul	Variabel	Metode	Hasil
1.	Penulis :Aswand Hasoloan. (2018).	Peranan etika bisnis dalam perusahaan bisnis.	Variabe independen : peranan etika bisnis. Variabel dependen : citra perusahaan.	Menggunakan metode kajian kepustakaan. Analisis data : Deskriptif dengan journal dan pendapat dari para ahli tentang etika bisnis.	Etika bisnis sangat berpengaruh terhadap reputasi perusahaan baik dalam lingkup mikro maupun makro.
2.	Penulis : Ni Komang Armaeni. (2014).	Kajian etika dan profesionalisme dalam bisnis konstruksi Indonesia.	Variabel independen : etika dan profesionalisme. Variabel dependen : kerjasama perusahaan dan aturan bisnis.	Menggunakan metode deskriptif yang mengacu pada kepustakaan. Analisis data : Deskriptif dengan journal dan hasil penelitian sebelumnya berdasarkan kajian pustaka.	Etika dan profesionalisme sangat penting dalam bisnis konstruksi Indonesia agar kerjasama bisnis berjalan baik dan tidak ada pelanggaran aturan dalam berbisnis.
3.	Penulis : Resti Yulistria.	Pengaruh etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap kinerja organisasi (penelitian pada pegawai PT.Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Kantor Cabang Cianjur)	Variabel independen : etika bisnis dan tanggung jawab sosial. Veriabel dependen : kinerja organisasi.	Metode yang digunakan adalah Explanatory Survey, dengan teknik pengumpulan data kuesioner skala lima kategori likert. Pengolahan data adalah regresi.	Bahwa etika bisnis PT.BRI Tbk Kantor Cabang Cianjur berada pada kategori tinggi, sedangkan untuk tanggung jawab sosial perusahaan dan tingkat kerja organisasi berada pada kategori cukup.
4.	Penulis : Ida Hendarsih. (2017).	Analisis konsep Green Product sebagai pelaksanaan etika bisnis	Variabel independen : etika bisnis. Variabel dependen : Green Product.	Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif deskriptif dengan metode	Dengan etika bisnis yang baik, perusahaan dapat menciptakan produk yang

		pada perusahaan.		penelitian bersumber dari data sekunder dari sejumlah laporan hasil riset dan literatur yang meliputi referensi buku, penulisan ilmiah dan sejumlah situs internet.	bersifat Green Product.
5.	Penulis : Fauzan, Ida Nuryana. (2014).	Pengaruh penerapan etika bisnis terhadap kepuasan pelanggan warung bebek H.Slamet di kota Malang.	Variabel independen : keadilan, kejujuran, kepercayaan. Variabel dependen : kepuasan pelanggan.	- Desain penelitian : survey. - Data penelitian : data primer dalam bentuk persepsi responden (kuesioner). - Teknik sample : accidental sampling. - Teknik analisis data : Regresi linear berganda.	Etika bisnis sangat berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan di warung bebek H.Slamet di kota Malang.
6.	Penulis : Wiodzimier Sroka, Richard Szanto. (2018). Jurnal Internasional.	Tanggung jawab sosial perusahaan dan etika bisnis di sektor kontroversial : Analisis hasil penelitian.	Variabel independen : tanggung jawab sosial dan etika bisnis. Variabel dependen : perilaku perusahaan.	Metode penelitian dengan kuesioner.	Tanggung jawab sosial dan etika bisnis sangat terlihat dari perilaku perusahaan dalam menjalankan bisnisnya baik terlihat dalam kerjasam perusahaan atau produk perusahaan ramah lingkungan.
7.	Penulis : Mercy Ejovwokeoghene Ogbari, Adunola Oluremi Oke, Adeyemo A.Ibukunoluwa, Musibau Akintunde	Kewirausahaan dan etika bisnis: implikasi pada kinerja perusahaan.	Variabel independen : kepatuhan dengan standar etika. Variabel dependen :	- Desain penelitian : kuesioner. - Analisis data : statistik deskriptif dan inferensial.	Adanya hubungan antara kepatuhan dengan standar etika terhadap volume penjualan produk perusahaan.

	Ajagbe, Andrew Cat Ologbo. (2016). Jurnal Internasional.		volume penjualan.		
8.	Penulis : maisarah Mohamed Saat, Hamidah Abd Rahman, Azizah Rajab. (2012). Jurnal Internasional.	Dampak pelatihan industri pada kesadaran etik dan penilaian etik.	Variabel independen : pelatihan industri. Variabel dependen : kesadaran etika dan penilaian etika kerja.	Metode penelitian : melakukan tes dan mengisi kuesioner.	Pelatihan industri tidak membawa dampak yang baik pada kesadaran etika tetapi meningkatkan penilaian etika kerja.
9.	Penulis : Kliment Arnaudov, Elena Koseska. (2012). Jurnal Internasional.	Etika bisnis dan tanggung jawab sosial dalam organisasi pariwisata dalam hal perubahan lingkungan.	Variabel independen : manajemen SDM (konsep nilai-nilai). Variabel dependen : keunggulan masyarakat.	Metode penelitian : kuesioner	Bahwa tanggung jawab perusahaan organisasi adalah konsep manajemen, dimana organisasi mengintegrasikan masalah sosial dan lingkungan dalam operasi bisnis atas permintaan hukum yang diperlukan.
10.	Penulis : Maria-Ana Georgescu. (2012). Jurnal Internasional.	Etika bisnis dan nilai-nilai organisasi di perusahaan-perusahaan Rumania.	Variabel independen : etika perilaku. Variabel dependen : nilai-nilai perilaku.	Desain penelitian : studi kualitatif. Metode : survei kuesioner.	Etika perilaku sangat mempengaruhi nilai-nilai pada perusahaan.
11.		Pengaruh etika bisnis terhadap pola kerja karyawan di CV. Anugerah Kencana Motor Muara Enim.	Variabel independen : etika perilaku. Variabel dependen : sikap karyawan dan cara kerja karyawan.	- Metode penelitian : kuesioner. - Analisis data : deskriptif. - Desain penelitian : kualitatif.	- Persamaan dengan penelitian diatas sama-sama membahas etika bisnis untuk karyawan perusahaan demi kemajuan perusahaan. Metode, analisis dan desain penelitian hampir sama dengan cara kualitatif,

					deskriptif dan kuesioner. - Perbedaan dengan penelitian diatas yaitu penelitian ini penellitinya akan mengajari terlebih dahulu kepada karyawan perusahaan tentang etika kerja yang akan di lakukan dan setelah tiu di observasi dan di beri kuesioner.

Referensi :

1. Google Scholar
2. Science Direct
3. Available at [http: www.econjournals.com](http://www.econjournals.com)

TUGAS KEDUA – UTS

MATRIK ANALISA JURNAL

No	Nama Jurnal	Judul Jurnal	Penulis	Masalah	Metodologi Penelitian	Hasil	Keterbatasan & Penelitian Masa Depan
1	<i>The Total Quality Management (TQM) Journal</i> (Emerald Insight) Tahun 2011 http://dx.doi.org/10.1108/17542731111124352	<i>Competitive Strategic Grouping for Hospitals: Operational and Strategic Perspectives on The Effective Implementation of Quality Improvement Initiatives</i> Pengelompokan Strategis Kompetitif untuk Rumah Sakit : Perspektif Operasional dan Strategis pada Penerapan Inisiatif Peningkatan Kualitas yang Efektif	Mahmoud M. Yasin Carlos F. Gomes Phillip E. Miller	Setiap organisasi sektor manufaktur dan jasa selalu berusaha untuk menerapkan metode dan bersaing yang inovatif untuk merespons perubahan di pasar. Beberapa metode dan alat kompetitif yang inovatif umumnya hanya berorientasi bagaimana cara membuat efisien dalam operasionalnya, meningkatkan kualitas dan layanan pelanggan, serta memberikan penekanan pada aspek daya saing, (teknik pemasaran, harga kompetitif, layanan pelanggan, dan penggunaan	Data sampel diambil dari 109 Rumah Sakit, dan selanjutnya dianalisis dengan menggunakan <i>cluster analysis</i> untuk menilai kinerja Rumah Sakit tsb.	Peningkatan kepuasan pelanggan (pasien) menjadi pendorong strategi pelayanan pelanggan. Untuk dapat memberikan layanan terbaik, rumah sakit sangat membutuhkan tenaga kerja yang terlatih, berpengalaman dan berpengetahuan luas. Kombinasi peningkatan layanan pelanggan dan peningkatan kinerja sumber daya manusia akan meningkatkan reputasi Rumah Sakit / organisasi. Dan juga yang perlu mendapat perhatian adalah bagaimana cara mengkomunikasikan	Beberapa rumah sakit ,asih mendapat tantangan dalam hal perspektif operasional. Sementara rumah sakit ini tampaknya mengerti pentingnya pelayanan dan kepuasan pasien, mereka/ Namun mereka tidak mengkomunikasikan hal tsb dalam hal tsb melalui iklan yang efektif. Inisiatif operasional dan pemasaran yang terintegrasi dapat perlu diteliti untuk mengetahui strategi secara keseluruhan untuk meningkatkan efektivitas Rumah Sakit.

TUGAS KEDUA – UTS

MATRIK ANALISA JURNAL

No	Nama Jurnal	Judul Jurnal	Penulis	Masalah	Metodologi Penelitian	Hasil	Keterbatasan & Penelitian Masa Depan
				tenaga kerja yang efektif). Sehingga diperlukan suatu metode lain yang lebih komprehensif dalam menjalankan <i>Total Quality Management (TQM)</i>.		reputasi organisasi dalam strategi pemasaran yang efektif dan terintegrasi.	
2	Industrial Management & Data Systems (Emerald Insight) Tahun 2007 http://dx.doi.org/10.1108/02635570710719061	<i>The Relationship between Competitive Strategies and Product Quality</i> <i>Hubungan antara Strategi Bersaing dan Kualitas Produk</i>	Daniel I. Prajogo	Telah banyak diteliti tentang kualitas sebagai sumber keunggulan kompetitif, namun, sedikit penelitian tentang bagaimana kualitas kinerja dapat digunakan sebagai dasar untuk mewujudkan strategi kompetitif perusahaan / organisasi. Sehingga perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui	Data sampel diambil dari 102 Manajer Perusahaan manufaktur di Australia. Selanjutnya dilakukan Analisis regresi untuk menganalisis hubungan antara strategi kompetitif dan kulaitas kinerja.	Dari hasil Penelitian ini diperoleh hasil bahwa : diperlukan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana kualitas dapat secara efektif digunakan sebagai dasar untuk mewujudkan strategi bersaing Terjadi interaksi positif antara diferensiasi kepemimpinan dan biaya dalam meningkatkan kualitas kinerja pada strategi bersaing.	Keterbatasan dalam penelitian ini adalah bahwa ukuran persepsi adalah kinerja perusahaan/ Peneliti mengatakan bahwa , metode ini telah ditemukan berkorelasi sedang, dengan ukuran kinerja perusahaan (Curkovic et al., 2000). Seperti halnya detemuan oleh Ketokivi dan Schroeder (2004) ; mengemukakan,

TUGAS KEDUA – UTS

MATRIK ANALISA JURNAL

No	Nama Jurnal	Judul Jurnal	Penulis	Masalah	Metodologi Penelitian	Hasil	Keterbatasan & Penelitian Masa Depan
				hubungan antara kepemimpinan dan biaya dapat meningkatkan kualitas layanan			interpretasi yang cermat dan generalisasi hasil perlu diambil ketika menggunakan data persepsi untuk mengukur kinerja perusahaan. Studi ini dapat dilanjutkan dengan beberapa cara : - Pemisahan dimensi kualitas yang berbeda (- menguji hubungan antara dimensi-dimensi ini dengan strategi yang berbeda. - Penelitian di masa depan dapat memeriksa faktor kontingensi yang mendorong pilihan maksud dan kinerja strategis, khususnya di lingkungan bisnis yang berbeda. -

TUGAS KEDUA – UTS

MATRIK ANALISA JURNAL

No	Nama Jurnal	Judul Jurnal	Penulis	Masalah	Metodologi Penelitian	Hasil	Keterbatasan & Penelitian Masa Depan
3	Management Perhotelan Kontemporer Emerald Group (2012) http://dx.doi.org/10.1108/09596111211197845	<i>The Effect of Competitive Strategies and Organizational Structure on Hotel Performance</i> Efek Strategi Bersaing dan Struktur Organisasi pada Kinerja Hotel	Pimpong Tavitiyaman Hanqin Qiu Zhang Hailin Qu	Salah satu tujuan utama <i>manage</i> bisnis adalah bagaimana mencapai kinerja yang unggul, sehingga diperlukan perumusan strategi dan implementasi yang tepat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh strategi bersaing dan struktur organisasi pada kinerja perhotelan di Amerika Serikat	Penelitian ini menggunakan metodologi sebab akibat antara Strategi Bersaing, Struktur Organisasi, dan Kinerja hotel. Sebagai sampel data dari Kuisioner ini adalah Pemilik Hotel dan Manajer Eksekutif Hotel di Amerika Serikat.. Survey dilakukan dengan mengirimkan e-mail kepada pelaku bisnis perhotelan di AS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1. Strategi SDM yang kompetitif memiliki dampak langsung pada kinerja hotel, 2. Strategi Penerapan Teknologi Informasi yang kompetitif memiliki dampak langsung pada kinerja keuangan, pada industri perhotelan 3. Namun demikian Struktur Organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap Citra Hotel dan Kinerja Keuangan - nya	Keterbatasan dalam penelitian ini : 1. Penelitian dilakukan periode Okt - Dec 2008, sehingga mungkin hasilnya akan bias. Untuk itu dapat dilakukan penelitian pada kurun waktu yang berbeda 2. Kelas hotel dan segmentasi pasar yang berebeda tidak diteliti , menyarankan agar penelitian masa depan mengeksplorasi fungsi strategi kompetitif lainnya, seperti sebagai penetapan harga dan membangun hubungan pelanggan, dalam menjelaskan kinerja hotel.

TUGAS KEDUA – UTS

MATRIK ANALISA JURNAL

No	Nama Jurnal	Judul Jurnal	Penulis	Masalah	Metodologi Penelitian	Hasil	Keterbatasan & Penelitian Masa Depan
4	International Journal of Quality & Reliability Management (Emerald Insight) Tahun 2009 http://dx.doi.org/10.1108/02656710910928806	<i>Competitive Strategy, TQM Practice, and Continuous Improvement of International Project Management : A Contingency Study</i> Strategi Kompetitif, {raktik TQM, dan Peningkatan Berkelanjutan Manajemen Proyek International : Sebuah Studi Kontingensi	Joo Y. Jung Yong Jian Wang Sibin Wu	Tren globalisasi saat ini, mendorong perusahaan untuk selalu lebih kompetitif.. Perusahaan harus menyesuaikan Strategi Kompetitif-nya dengan Inovasi baru, sambil terus menerus mempertahankan atau meningkatkan daya saing untuk mendapatkan keuntungan Banyak penelitian tentang Praktek Strategi Kompetitif, TQM, dan Kinerja Manajemen Proyek, Namun belum fokus pada bagaimana ketiga domain tersebut dihubungkan secara bersama.	Data Sampel dikumpulkan dari 268 Manajer Proyek Internasional di Negara AS, Meksiko, Korea, dan Cina. Untuk menguji signifikan digunakan <i>Uji Chi-square</i> Selanjutnya Data diproses dengan LISREL untuk mengetahui Struktur hubungan-nya.	Berdasarkan dari Penelitian tersebut diperoleh bahwa : 1. Strategi kompetitif tidak secara langsung berpengaruh pada peningkatan kinerja berkelanjutan dari Manajemen Proyek Internasiona / <i>Continuous Improvement of International Project Management</i> (CIIPM), tetapi mempengaruhi melalui mediasi praktik TQM (<i>Total Quality Management</i>). 2. Elemen (<i>TQM</i>) "berbasis Sumber Daya Manusia" memiliki pengaruh lebih kuat pada Kinerja CIIPM daripada elemen TQM "berbasis Teknologi".	1. Penelitian ini menggunakan empat variabel sebagai elemen TQM. Penelitian di masa depan mungkin dapat memasukkan elemen TQM tambahan ke dalam model kontingensi utama tsb. 2. Penelitian ini hanya memanfaatkan variabel tunggal CIIPM dalam menyelidiki kinerja manajemen proyek. Penelitian di masa depan dapat mempertimbangkan untuk menyelidiki manajemen proyek tambahan ukuran kinerja untuk mengungkapkan lebih banyak model kontingensi sehingga dapat mencerminkan

TUGAS KEDUA – UTS

MATRIK ANALISA JURNAL

No	Nama Jurnal	Judul Jurnal	Penulis	Masalah	Metodologi Penelitian	Hasil	Keterbatasan & Penelitian Masa Depan
							sifat kompetitif yang kompleks strategi-TQM
5.	European Journal of Marketing Vol. 44 No. 1/2, 2010 pp. 245-266 (Emerald Insight) Tahun 2010 Emerald Group Publishing Limited 0309-0566 DOI 10.1108/03090561011008691	<i>Implementing Competitive Strategies : The Role of Responsive and Proactive Market Orientations</i> <i>Penerapan Strategi Kompetitif : Peran Orientasi Pasar yang Responsif dan Proaktif.</i>	Manjeet Kharub, Rahul S. Mor, Rajiv Sharma	Dalam mengorganisir kegiatan pemasaran diperlukan implementasi strategi bisnis bagi para Manajer Sehingga diperlukan Penelitian tentang strategi pemasaran, untuk menguji dan memahaminya untuk dapat mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya, serta bagaimana meningkatkan kinerja perusahaan.	Penelitian ini dilakukan dengan menguruman e-mail kepada Eksekutif Senior, dengan sampel sebanyak 189 responden Data selanjutnya dianalisis dengan menggunakan metode <i>Partial Least Square</i> (PLS).	Strategi bisnis mempengaruhi <i>Responsive Market Orientation (RMO)</i> / Orientasi Pasar Responsif dan <i>Proactive Market Orientation (PMO)</i> / Orientasi Pasar Proaktif, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja. RMO dan PMO sepenuhnya memberikan manfaat pada strategi kompetitif dan bertindak sebagai dasar dalam strategi bersaing. Namun, dari hasil Penelitian juga menunjukkan bahwa : 1. Diferensiasi strategi memiliki pengaruh yang lebih kuat pada RMO	1. Penelitian ini hanya fokus pada UKM dan perwakilan industri. Dalam penelitian / literatur yang lain ditemukan ukuran sampel yang sebanding, dan / atau fokus ukuran perusahaan (UKM), dan / atau industri yang direpresentasikan dalam sampel. Studi seperti itu, tidak menguji menguji secara khusus perbedaan seperti ukuran perusahaan..

TUGAS KEDUA – UTS

MATRIK ANALISA JURNAL

No	Nama Jurnal	Judul Jurnal	Penulis	Masalah	Metodologi Penelitian	Hasil	Keterbatasan & Penelitian Masa Depan
						dan PMO daripada strategi biaya kepemimpinan, 2. PMO memiliki pengaruh yang lebih kuat pada kinerja daripada RMO.	
6.	Journal of Manufacturing Technology Management (Emerald Insight) Tahun 2018 https://doi.org/10.1108/JMT-M-06-2017-0116	<i>The Relationship between Cost Leadership Competitive Strategy and Firm Performance :</i> <i>A Mediating Role of Quality Management</i> Hubungan antara Strategi Kompetitif Biaya Kepemimpinan dan Kinerja Perusahaan :	Manjeet Kharub, Rahul S. Mor, Rajiv Sharma	Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM), memainkan peran penting dalam pengembangan ekonomi suatu Negara. Di era globalisasi, teknologi yang berubah dengan begitu cepatnya. Sehingga perlu upaya untuk meningkatkan daya saing, agar tetap bertahan dan mempertahankan keunggulan daya saingnya,	Studi ini dilakukan dengan metode Quesioner pada UMKM di berbagai sektor) pabrika Mobil. Listrik dan Elektrikal dan oerusahaan tekstil, di India. Jumlah sampel Sebanyak 245 UMKM yang telah bersertifikat ISO 9000. Data sampel di analisis dengan Sistem <i>Structural</i>	Hasil studi ini, menunjukkan bahwa : tidak ada hubungan langsung antara Strategi Kepemimpinan Biaya dan Kinerja perusahaan. Namun, mempengaruhi Kinerja dalam hal Kualitas Managemen. Sehingga diperlukan perbaikan secara terus menerus untuk mencapai tujuan, Penelitian Akhirnya dapat membantu para Manager dalam menerapkan CLCS di tingkat organisasi.	1. Pengumpulan data pada penelitian ini terbatas di negara bagian Himachal Pradesh; karenanya, hasil tidak dapat digeneralisasi. Dimasa depan dapat dilakukan penelitian ini. 2. Survei hanya terbatas perusahaan manufaktur; mungkin menarik untuk mengumpulkan tanggal dari industri jasa Di masa depan menarik untuk melihat

TUGAS KEDUA – UTS

MATRIK ANALISA JURNAL

No	Nama Jurnal	Judul Jurnal	Penulis	Masalah	Metodologi Penelitian	Hasil	Keterbatasan & Penelitian Masa Depan
		Peran mediasi Manajemen Mutu		Namun, ada tantangan dalam memilih dan mengimplementasikan strategi yang tepat . Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh praktik QM (<i>Quality Management</i>) dan hubungan antara CLCS (<i>The Cost Leadership Competitive Strategy's</i>) dan Kinerja perusahaan	<i>Equation Modelling (SEM)</i>	Keberhasilan implementasi akan memfasilitasi keunggulan kompetitif dan akan memotivasi untuk berpikir secara global.	peran QM dalam realisasi manfaatnya. 3. Penelitian di masa depan perlu mencakup strategi diferensiasi, pemasaran dan sumber daya manusia serta menilai kontribusinya terhadap strategi kompetitif dan kinerja perusahaan.
7	Management Decision (Emerald Insight) Tahun 2016 http://dx.doi.org/10.1108/MD	<i>Relationship between Competitive Strategy and Construction Organisation Performance :</i> <i>The Moderating Role of</i>	Luqman Oyewobi; Abimbola, Olukemi Windapo,; James Olabode,	Adanya pasar yang sangat kompetitif dan dinamis, setiap organisasi dituntut untuk terus mencari kesempatan guna memanfaatkan karakteristik mereka untuk meningkatkan kinerja dan	Sampel diperoleh dari 16 perusahaan konstruksi dan sipil di Afrika Selatan (3 provinsi) dengan teknik survei kuesioner	Dari hasil penelitian ini dapat dilihat peran karakteristik organisasi hubungannya dengan strategi kompetitif dan kinerja organisasi. Penelitian ini mendukung tentang strategi dan karakteristik organisasi	Hasil penelitian ini dibatasi oleh fakta bahwa: belum ada studi perbandingan terhadap penelitian sebelumnya. Data yang digunakan adalah cross-sectional dan diperoleh dari 72 besar organisasi konstruksi.

TUGAS KEDUA – UTS

MATRIK ANALISA JURNAL

No	Nama Jurnal	Judul Jurnal	Penulis	Masalah	Metodologi Penelitian	Hasil	Keterbatasan & Penelitian Masa Depan
	-01-2016-0040	Organisation Characteristics. <i>Hubungan antara Strategi Kompetitif dan Kosntruksi Kinerja Organisasi :</i> <i>Moderasi Peran dari Karakteristik Organisasi</i>	Bamidele, Rotimi, Richard Ajayi Jimoh	pendapatan, dalam hal keunggulan kompetitif. Sehingga diperlukan penelitian untuk mengetahui pengaruh karakteristik suatu organisasi.		berdasarkan teori kontingensi, Sehingga penting bagi oara Manajer, bagaimana mengidentifikasi dan menentukan tindakan strategis untuk menjamin kinerja organisasi dalam dunia persaingan yang sangat ketat.	Untuk penelitian masa depan disarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut untuk menilai efek moderasi dari karakteristik organisasi pada hubungan antara strategi bersaing dan kinerja organisasi pada perusahaan dengan skala kecil dan menengah untuk meningkatkan generalisasi temuan.
8	Innovation & Management Review (Emerald Insight) Tahun 2018 https://doi.org/10.1108/INM-R-11-2018-0085	Analysis of business models innovation – a multiple case study Analisis Inovasi model bisnis - studi kasus berganda	Moema Pereira Nunes, Ana Paola Russo	Bisnis Model Inovation (BMI) merupakan tantangan terbesar bisnis pada saat ini Sehingga diperlukan Model Bisnis untuk mendapatkan keunggulan kompetitif	Studi kasus multi holistik di lima perusahaan dikembangkan. Data dikumpulkan melalui tehnik wawancara dan dianalisis sesuai dengan tehnik analisis konten	Dari hasil Penelitian tersebut dapat diperoleh hasil : 1. BMI terjadi melalui tindakan penciptaan dan pemberian nilai kepada klien dengan penawaran yang dipersonalisasi dan terarah kepada audiens	1. Untuk studi selanjutnya, dapat diteriliti mengenai aspek-aspek yang dapat diukur, seperti hasil keuangan yang diperoleh perusahaan melalui BMI, untuk memahami apa itu inovasi 2. Selain itu, disarankan untuk menyelidiki perusahaan beroperasi

TUGAS KEDUA – UTS

MATRIK ANALISA JURNAL

No	Nama Jurnal	Judul Jurnal	Penulis	Masalah	Metodologi Penelitian	Hasil	Keterbatasan & Penelitian Masa Depan
						2. Restrukturisasi organisasi bisnis, Penelitian dan pengembangan Teknologi, merupakan Inovasi dalam strategi bisnis, sehingga perlu dimasukkan dalam budaya organisasi, 3. Semangat utama dalam inovasi model bisnis adalah inovasi dalam produk dan layanan.	di sektor yang sama, sehingga dimungkinkan untuk memiliki lebih banyak perbandingan antara jawaban dan perilaku perusahaan terkait dengan BMI.
9	Journal of Strategy and Management (Emerald Insight) Tahun 2010) http://dx.doi.org/10.1108/17554251011019413	<i>Business cycle management and firm performance: Tying the empirical knot</i> Manajemen siklus bisnis dan kinerja perusahaan: Mengikat simpul empiris	Peter Navarro Philip Bromiley Pedro Sottile	Siklus bisnis sangat mempengaruhi penjualan dan laba perusahaan, namun penelitian strategi sebagian besar mengabaikan kemungkinan bahwa praktik manajemen perusahaan terkait dengan siklus bisnis	Studi eksplorasi ini meneliti hubungan kinerja perusahaan dengan perilaku manajemen siklus bisnis yang diidentifikasi dalam literatur dan dikembangkan lebih lanjut dari serangkaian analisis kasus.	Analisis logit diskriminatif dan bersyarat memberikan bukti awal bahwa perilaku bisnis sensitif seperti perekrutan countercyclical dan investasi mengasosiasikan positif dengan perusahaan kinerja.	Penelitian di masa depan harus menggunakan satuan data yang lebih besar dan arsip data yang ketat untuk mengatasi keterbatasan ukuran sampel serta pengkodean data dengan beberapa elemen subjektif.

TUGAS KEDUA – UTS

MATRIK ANALISA JURNAL

No	Nama Jurnal	Judul Jurnal	Penulis	Masalah	Metodologi Penelitian	Hasil	Keterbatasan & Penelitian Masa Depan
				mempengaruhi profitabilitas. Penelitian ini bertujuan untuk menawarkan dukungan empiris awal untuk gambaran kinerja perusahaan yang tinggi menggunakan berbagai praktik manajemen siklus bisnis / <i>Business Cycle Management</i> (BCM)	Analisis empiris menggunakan 35 sampel pasanagan yang serasi antara berkinerja tinggi vs rendah dari 500 survey	Penelitian ini menyarankan berbagai praktik terkait siklus bisnis Berhubungan dengan kepegawaian, investasi modal, akuisisi dan divestasi, pembiayaan modal, kebijakan kredit, harga, dan iklan dapat meningkatkan kinerja perusahaan	

TUGAS KEDUA – UTS

MATRIK ANALISA JURNAL

No	Nama Jurnal	Judul Jurnal	Penulis	Masalah	Metodologi Penelitian	Hasil	Keterbatasan & Penelitian Masa Depan
10	Journal of Strategy and Management (Emerald Insight) Tahun 2010) https://doi.org/10.1108/JSM-A-07-2017-0051	<i>Iterative prototyping of strategy implementation workshop design</i> Prototipe berulang dari implementasi strategi model lokakarya	Anders Kryger,	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menunjukkan bagaimana implementasi strategi model lokakarya dapat dikembangkan dan diuji sambil meminimalkan waktu yang dihabiskan untuk mengembangkan desain.	Studi kasus berganda ini di sebuah perusahaan mesin diesel menunjukkan betapa iteratifnya prototyping dapat digunakan untuk menyusun proses desain lokakarya implementasi strategi.	Implementasi strategy model lokakarya dapat dikembangkan di lingkungan sumber daya yang terbatas, melalui pembuatan prototip iteratif dari desain Lokakarya. Setiap iterasi Lokakarya dapat menghasilkan nilai dengan caranya sendiri dan pada saat yang sama desain Lokakarya dapat dioptimalkan sampai desain final, yang paling efektif ditemukan Untuk kemudian dapat diluncurkan Dengan memilih desain Lokakarya modular berulang, konsultan strategi dapat menciptakan alat / strategi yang mudah diadopsi perusahaan.	Dalam perspektif strategi-sebagai-praktik, penelitian ini menunjukkan bagaimana perhatian ilmiah secara praktis dan strategis di tingkat mikro pada suatu perusahaan.

TUGAS KEDUA – UTS

MATRIK ANALISA JURNAL

No	Nama Jurnal	Judul Jurnal	Penulis	Masalah	Metodologi Penelitian	Hasil	Keterbatasan & Penelitian Masa Depan

Berdasarkan Jurnal tersebut di atas dapat kami sampaikan:

1. Jurnal Pertama

Membahas tentang bagaimana suatu organisasi harus selalu berusaha untuk menerapkan metode dan strategi bersaing yang inovatif untuk merespons perubahan di pasar. Metode dan alat kompetitif yang inovatif dan biasa digunakan umumnya hanya berorientasi pada bagaimana bagaimana cara membuat operasional yang efisien, meningkatkan kualitas dan layanan pelanggan, serta penekanan pada aspek daya saing, (teknik pemasaran, harga kompetitif, layanan pelanggan, dan penggunaan tenaga kerja yang efektif).

Dan ternyata diperlukan suatu metode lain yang lebih komprehensif dalam menjalankan ***Total Quality Management (TQM)***., untuk dapat memberikan layanan terbaik, bahwa **Suatu Organisasi sangat membutuhkan tenaga kerja yang terlatih, berpengalaman dan berpengetahuan luas. Kombinasi peningkatan layanan pelanggan dan peningkatan kinerja sumber daya manusia akan meningkatkan reputasi organisasi, dan tak kalah pentingnya adalah bagaimana cara mengkomunikasikan reputasi organisasi dalam strategi pemasaran yang efektif dan terintegrasi.**

TUGAS KEDUA – UTS

MATRIK ANALISA JURNAL

No	Nama Jurnal	Judul Jurnal	Penulis	Masalah	Metodologi Penelitian	Hasil	Keterbatasan & Penelitian Masa Depan

2. Jurnal kedua

Membahas tentang kualitas sebagai sumber keunggulan kompetitif Suatu organisasi. Kualitas kinerja dapat digunakan sebagai dasar untuk mewujudkan strategi kompetitif perusahaan / organisasi. Dari hasil Penelitian ini diperoleh hasil bahwa diperlukan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana kualitas dapat secara efektif dapat digunakan sebagai dasar untuk mewujudkan strategi bersaing, yang selanjutnya juga diperoleh hasil **bahwa terjadi interaksi positif antara diferensiasi kepemimpinan dan biaya dalam meningkatkan kualitas kinerja pada suatu organisasi / perusahaan.**

3. Jurnal ketiga

Membahas tentang apa yang menjadi tujuan utama dalam mengelola bisnis, Sehingga tercapai kinerja yang unggul. Untuk itu diperlukan perumusan strategi dan implementasi yang tepat. Dari hasil Penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa **Strategy SDM yang kompetitif memiliki pengaruh langsung langsung pada kinerja organisasi. Tehnologi Informasi yang kompetitif memiliki dampak langsung pada kinerja keuangan industry perhotelan, namun demikian Struktur Organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap citra organisasi dan kinerja keuangan perusahaan.**

4. Jurnal keempat

Membahas tentang tuntutan bagi setiap organisasi/perusahaan untuk selalu lebih kompetitif di era global saat ini . Suatu Organisasi / Perusahaan harus mampu menyesuaikan strategi kompetitif-nya dengan inovasi baru, sambil terus menerus mempertahankan atau meningkatkan daya saing untuk mendapatkan keuntungan. Berdasarkan dari Penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa : **Strategi kompetitif tidak secara langsung berpengaruh pada peningkatan kinerja berkelanjutan dari manajemen proyek internasional / Continuous Improvement of International Project Management (CIIPM), tetapi mempengaruhi melalui mediasi praktik Total Quality Management (TQM) .Elemen (TQM) “berbasis Sumber Daya Manusia” memiliki pengaruh yang lebih kuat pada Kinerja CIIPM daripada elemen TQM " berbasis Teknologi ".**

5. Jurnal ke-lima

Membahas tentang strategi pengorganisaian Suatu kegiatan khususnya di bidang kegiatan pemasaran, dimana diperlukan implementasi strategi bisnis yang tepat untuk mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif-nya, serta bagaimana meningkatkan kinerja perusahaan.

TUGAS KEDUA – UTS

MATRIK ANALISA JURNAL

No	Nama Jurnal	Judul Jurnal	Penulis	Masalah	Metodologi Penelitian	Hasil	Keterbatasan & Penelitian Masa Depan

Dari hasil Penelitian tersebut ,menunjukkan bahwa **Strategi bisnis mempengaruhi *Responsive Market Orientation (RMO)* / Orientasi Pasar Responsif dan *Proactive Market Orientation (PMO)* / Orientasi Pasar Proaktif**, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja. RMO dan PMO sepenuhnya memberikan manfaat pada strategi kompetitif dan bertindak sebagai dasar dalam strategi bersaing. Namun, dari hasil Penelitian juga menunjukkan bahwa : Diferensiasi strategi memiliki pengaruh yang lebih kuat pada RMO dan PMO daripada strategi biaya kepemimpinan, PMO memiliki pengaruh yang lebih kuat pada kinerja daripada RMO.

6. Jurnal ke-enam

Membahas tentang strategi bersaing bagi Unit Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM pada era globalisasi, dimana teknologi berubah dengan begitu cepatnya , sehingga perlu upaya untuk meningkatkan daya saing, agar tetap bertahan dan mempertahankan keunggulan daya saingnya, Namun, **ada tantangan dalam memilih dan mengimplementasikan strategi yang tepat dalam penerapannya. Untuk itu perlu Penelitian untuk menguji pengaruh praktik QM (*Quality Management*) pada hubungan antara CLCS (*The Cost Leadership Competitive Strategy's*) dan kinerja perusahaan.**

Dari hasil Penelitian diperoleh hasil bahwa : **tidak ada hubungan secara langsung antara strategi kepemimpinan biaya dan kinerja perusahaan. Namun, mempengaruhi kinerja pada Kualitas Manajemen. Untuk itu diperlukan perbaikan secara terus menerus untuk mencapai Tujuan organisasi.. Keberhasilan implementasi akan memfasilitasi keunggulan kompetitif dan akan memotivasi untuk berpikir secara global.**

7. Jurnal ketujuh

Membahas tentang perkembangan pasar / organisasi yang sangat kompetitif dan dinamis. Organisasi terus mencari kesempatan untuk memampatkan karakteristik-nya guna meningkatkan kinerja dan pendapatan, dalam hal keunggulan kompetitif. Dari hasil Penelitian diperoleh hasil bahwa : **ada hubungan Antara strategi kompetitif dan kinerja organisasi. Penelitian ini mendukung tentang strategi dan karakteristik organisasi berdasarkan teori kontingensi, yang sangat diperlukan untuk mengidentifikasi dan menentukan tindakan strategis untuk menjamin kinerja organisasi dalam dunia persaingan yang begitu dinamis.**

8. Jurnal kedelapan

TUGAS KEDUA – UTS

MATRIK ANALISA JURNAL

No	Nama Jurnal	Judul Jurnal	Penulis	Masalah	Metodologi Penelitian	Hasil	Keterbatasan & Penelitian Masa Depan

Membahas tentang perlunya **Bisnis Model Inovation (BMI)** yang tepat dalam mengelola organisasi / perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Dari hasil Penelitian tersebut dapat diperoleh hasil bahwa :

- BMI terjadi melalui tindakan penciptaan dan pemberian nilai kepada klien dengan penawaran yang dipersonalisasi dan terarah kepada audiens
- Restrukturisasi organisasi bisnis, Penelitian dan pengembangan sebagai Landasan dalam berinovasi perlu dikembangkan untuk menetapkan i strategi bisnis dan budaya organisasi,
- Semangat utama dalam inovasi model bisnis adalah inovasi dalam produk dan layanan

9. Jurnal kesembilan

Penelitian ini menawarkan uji empiris pertama dari hubungan kinerja perusahaan dengan. Hasilnya memberikan dukungan awal bahwa manajemen perilaku siklus bisnis yang sensitive membantu menjelaskan heterogenitas yang diamati dalam kinerja perusahaan. **Studi ini membahas sembilan jenis perilaku Business Business cycle management (BCM); mengidentifikasi dan mengeksplorasi jenis dan detail tambahan dari kegiatan BCM; Dari sudut pandang praktisi, penelitian ini juga menawarkan dukungan empiris untuk resep BCM yang tampaknya diabaikan oleh perusahaan dengan tidak adanya yang kuat dukungan empiris untuk langkah-langkah preskriptif tersebut.**

10. Jurnal kesepuluh

Peningkatan kapasitas Sumber Daya Manusia menjadi faktor kunci untuk menjaga dan mengembangkan suatu organisasi . untuk itu diperlukan peningkatan pelatihan /diantaranya loka karya dll. Dalam jurnal ini membahas tentang bagaimana pengetahuan dan pemahaman tentang implementasi strategi dapat ditingkatkan dengan berfokus pada transfer konsep dan proses yang terkait dari ranah desain ke organisasi. Studi ini menunjukkan hal itu iteratif prototyping menawarkan kemungkinan yang menjanjikan bagi organisasi yang ingin meningkatkan penyelarasan masalah pemecahan dan perencanaan tindakan sehubungan dengan implementasi strategi melalui upaya sumber daya seperti itu sebagai lokakarya tiga jam. Implementasi strategy model lokakarya dapat dikembangkan di lingkungan sumber daya yang terbatas, melalui pembuatan prototip iteratif dari desain Lokakarya. Dengan memilih desain Lokakarya modular berulang, konsultan strategi dapat menciptakan alat / strategi yang mudah diadopsi perusahaan.

TUGAS KEDUA – UTS

MATRIK ANALISA JURNAL

No	Nama Jurnal	Judul Jurnal	Penulis	Masalah	Metodologi Penelitian	Hasil	Keterbatasan & Penelitian Masa Depan

Daftar Pustaka

1. Mahmoud M. Yasin Carlos F. Gomes Phillip E. Miller ; (2011) : *Competitive strategic grouping for hospitals: Operational and strategic perspectives on the effective implementation of quality improvement initiatives*, Department of Management and Marketing, East Tennessee State University, Johnson City, Tennessee, USA.
2. Daniel I. Prajogo, (2007) ; *The relationship between competitive strategies and product quality.* , Department of Management, Monash University, Australia.
3. Pimtong Tavitiyaman, Hanqin Qiu Zhang, Hailin Qu, (2012), : *The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance.*, School of Hotel and Restaurant Administration, Oklahoma State University, Stillwater, Oklahoma, USA.
4. Joo Y. Jung Yong Jian Wang Sibin Wu , (2009), : *Competitive strategy, TQM practice, and continuous improvement of international project management: A contingency study.*, University of Texas-Pan American, Edinburg, Texas, USA.
5. Ranjit Voola, Aron O'Cass, (2010), : *Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations.*, Discipline of Marketing, Faculty of Economics & Business, The University of Sydney, Sydney, Australia, and Newcastle Graduate School of Business, Callaghan, Australia.
6. Manjeet Kharub, Rahul S. Mor, Rajiv Sharma, (2018), : *The relationship between cost leadership competitive strategy and firm performance: A mediating role of quality management.*, Department of Mechanical Engineering, CVR College of Engineering, Hyderabad, India.

TUGAS KEDUA – UTS

MATRIK ANALISA JURNAL

No	Nama Jurnal	Judul Jurnal	Penulis	Masalah	Metodologi Penelitian	Hasil	Keterbatasan & Penelitian Masa Depan

7. *Luqman Oyewobi Abimbola Olukemi Windapo James Olabode Bamidele Rotimi Richard Ajayi Jimoh, (2016), : Relationship between competitive strategy and construction organisation performance: the moderating role of organisational characteristics.*
8. *Moema Pereira, Nunes, (2018), : Analysis of business models innovation – a multiple case study.*
9. *Ana Paola Russo Peter Navarro Philip Bromiley Pedro Sottile, (2010), : Business cycle management and firm performance: Tying the empirical knot., The Paul Merage School of Business, University of California-Irvine, Irvine, California, USA, and College of Business Administration, California State Polytechnic University, Pomona, California, USA.*
10. *Anders Kryger, (2017), : Iterative prototyping of strategy implementation workshop design.*

Nama : AMELLYA
NIM : 182510085
Mata Kuliah : Manajemen Riset
Dosen : Dr. Muji Gunarto, S.Si., M.Si

TUGAS 2

Soal :

Carilah 2 buah journal yang saling terkait, lakukan analisis terhadap persamaan dan perbedaan dari kedua artikel tersebut

ANALISIS JURNAL

NO.	NAMA	JUDUL	VARIABEL	METODE ANALISA	HASIL
1	Armediana Sukmarwati, Dra. Margaretha Suryaningsih, MS, DR. Ida Hayu D.M., M.M	Analisis Kinerja Pegawai di Kecamatan Gunung Pati Kota Semarang	Kinerja	Metode Penelitian Kualitatif - Analisis Domain - Analisis Scorecard	Kinerja Pegawai Kecamatan Gunung Pati adalah baik
2	Gita Sugiyarti, S.E., M.Si	Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Semarang)	Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Kinerja	Metode Deskriptif	Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai fakultas ekonomi Untag

3	Eka Suhartini (Dosen UIN Alauddin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam)	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Perbandingan antara Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam dan Fakultas Syariah dan Hukum UINAM)	Kompetensi, Kinerja, Perbandingan	Metode Kuantitatif : Asosiatif dan Komparatif	Ada pengaruh secara signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam dan terdapat perbedaan secara signifikan antara kompetensi dengan kinerja pegawai pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam dengan Fakultas Syariah dan Hukum
4	Saina Nur	Konflik, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai pada Universitas Khairun Ternate	Konflik, Stres Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja	Analisis Jalur (Path Analyst)	Konflik, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai
5	Muhammad Deni	Kedisiplinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Pelayanan Publik	Disiplin, Motivasi, Kinerja	Analisis Regresi Berganda	Kedisiplinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
6	Francis J. Yammarino, William D. Spangler, Bernard M. Bass - <i>State University of New York at Binghamton</i>	Transformational Leadership and Performance : A Longitudinal Investigation	Pengembangan Karyawan, Kinerja Pegawai, Efektivitas Organisasi	LISREL	Kinerja militer sebagai midshipmen di USNA meramalkan kepemimpinan transformasional dan laissez-faire dan kinerja petugas dinilai saat penugasan armada.

7	Irum Shahzadi, Ayesha Javed, Syed Shahzaib Pirzada, Shagufta Nasreen, Farida Khanam	Impact of Employee Motivation on Employee Performance	Motivasi Pegawai, Kinerja Pegawai, Hadiah Intrinsik, Efektifitas Pelatihan yang Diterima Pegawai	Analisis Regresi	Ada hubungan yang signifikan dan positif antara motivasi pegawai dengan kinerja pegawai
8	Masud Ibrahim, Veronica Adu Brobbey	Impact of Motivation on Employee Performance - <i>The Case of Some Selected Micro Finance Companies in Ghana</i>	Motivasi, Kinerja Pegawai, Institusi Keuangan, Keuangan Mikro, Ghana	Analisis Korelasi	Motivasi adalah suatu faktor penting dalam menentukan kepuasan dan kinerja pegawai
9	Thushel Jayaweera, Faculty of Social Sciences, Universitas of Bristol, UK	Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England	Faktor Lingkungan Kerja; Pegawai Hotel, Motivasi, Kinerja Kerja	Analisis Deskriptif, Analisis Korelasi, dan Analisis Regresi Hirarki	Ada hubungan yang signifikan antara faktor lingkungan kerja dan kinerja kerja dan motivasi kerja menjembatani hubungan antara motivasi kerja dan kinerja kerja pegawai hotel
10	Ukaejiofo Rex Uzonna - <i>Department of Rural Development and Management, College of Humanities and Development Studies, China Agricultural University, Beijing</i>	Impact of Motivation on Employees' performance: A Case study of Credit West Bank Cyprus	Motivasi, Tingkah laku Organisasi, Kinerja, Pegawai	Analisis Frekuensi, Analisis Deskriptif, Metode Perangkingan, Analisis Rata-rata (Attitude scale)	Imbalan non tunai dapat menjadi cara yang efektif dan efisien untuk memotivasi karyawan

Nama : Chega Putri Pratiwi

NIM : 182510095

Kelas : R2

Magister Manajemen - Universitas Binadarma Palembang

Tugas 2 Metodologi Penelitian

Buatlah matriks analisis journal dari 10 artikel journal (5 nasional dan 5 internasional).

Jawab :

Analisis Jurnal Nasional

1	Referensi Jurnal	Jurnal Ilmu Manajemen, REVITALISASI, Vol. 1, Nomor 3, Desember 2012	DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT <i>Volume 5 Nomor 1, Tahun 2016, Halaman 1-13</i>	AGORA Vol. 5, No. 3, (2017)	Jurnal Psikologi Vol. 02 No. 1 Februari 2013 Industri dan Organisasi	<i>Jurnal Ilmiah Binaniaga Vol 01 No 1 Tahun 2005</i>
2	Penulis	<i>Marhaendra Kusuma</i>	Pribadi Darmawan Insan, Ahyar Yuniawan	Andre Setiawan	Adisty Herwidaningtyas Soeyitno	Ramlan Ruvendi
3	Judul Jurnal	Pengaruh kepemimpinan partisipatif, kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan di sekolah tinggi dan politeknik cahaya surya kediri	Pengaruh kepemimpinan partisipatif, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (studi pada bagian keperawatan RSUD Tugurejo Semarang)	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA	HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF ATASAN DENGAN KINERJA KARYAWAN DI RS MUJI RAHAYU SURABAYA	IMBALAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN PENGARUHNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI BALAI BESAR INDUSTRI HASIL PERTANIAN BOGOR
4	Tujuan Penelitian	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara parsial dan simultan gaya kepemimpinan partisipatif (X1), kompensasi (X2) dan motivasi (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) di Sekolah Tinggi dan Politeknik Cahaya Surya Kediri.	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, lingkungan kerja, kompensasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Tugurejo Semarang	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, kepuasan kerja, serta motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.	<i>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada hubungan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan partisipatif atasan dengan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan agar suatu perusahaan dapat mencapai</i>	Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah ada pengaruh dan korelasi antara: a) Imbalan yang diterima oleh karyawan IRDABI pada kepuasan kerja mereka. b) gaya kepemimpinan pada kepuasan kerja. c) Imbalan

					<i>tujuan yang telah ditetapkan melalui penerapan gaya kepemimpinan yang tepat bagi karyawan sehingga tercipta kinerja yang optimal.</i>	bersama dengan gaya kepemimpinan atas kepuasan kerja karyawan IRDABI.
5	Variabel	Gaya kepemimpinan partisipatif (X1), kompensasi (X2), motivasi (X3), dan kinerja karyawan (Y)	Gaya kepemimpinan partisipatif, lingkungan kerja, kompensasi, budaya organisasi dan kinerja karyawan	Gaya kepemimpinan partisipatif, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan	<i>persepsi karyawan, gaya kepemimpinan partisipatif atasan, dan kinerja karyawan.</i>	Imbalan, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan
6	Data yang Digunakan	Seluruh karyawan di Perguruan Tinggi dan Politeknik Cahaya Surya Kediri sebanyak 31 orang, yang terdiri antara lain karyawan Bagian Administrasi Umum (BAU), Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan (BAAK), Bagian Promosi, Teknisi Laboratorium Komputer, Teknisi Laboratorium Bahasa, Bagian Perpustakaan, <i>Security</i> , dan <i>Office Boy</i>	karyawan bagian Keperawatan Rumah Sakit Tugurejo Semarang yang berjumlah 73 perawat	68 karyawan PT. Asri Motor Cabang Jenggolo	31 karyawan yang bekerja di RS Muji Rahayu Surabaya	126 pegawai di Kantor Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor (BBIHP)
7	Teknik Pengambilan Sampel	Non-random sampling	purposive random sampling	<i>Non Probability Sampling</i> jenis <i>Convenience Sampling</i>	<i>Non Probability Sampling</i> jenis <i>Convenience Sampling</i>	<i>Proporsionate Stratified Random Sampling</i>
8	Metode Pengumpulan Data	Kuisisioner dan wawancara	kuesioner dan wawancara	kuesioner yang menggunakan skala <i>likert</i>	Kuisisioner skala perspektif dan skala kinerja	Kuisisioner
9	Teknik Analisis	analisis regresi linear berganda dengan bantuan software SPSS V.16	analisis regresi linier berganda	PLS (<i>Partial Least Square</i>)	Uji normalitas dan liieritas	Teknik statistik parametrik

10	Hasil Penelitian	Gaya kepemimpinan partisipatif, kompensasi dan motivasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan di Sekolah Tinggi dan Politeknik Cahaya Surya Kediri.	Lingkungan kerja, kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan perawat Rumah Sakit Tugurejo Semarang, sedangkan gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan perawat Rumah Sakit Tugurejo Semarang. Kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabel independen adalah gaya kepemimpinan partisipatif, lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi sebesar 86,5%.	gaya kepemimpinan partisipatif, kepuasan kerja, maupun motivasi kerja masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu disimpulkan juga bahwa gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Semakin tinggi karyawan mempersepsikan gaya kepemimpinan partisipatif yang digunakan oleh atasan, maka semakin tinggi pula kinerja yang akan dihasilkan oleh para karyawan, demikian pula sebaliknya, semakin rendah karyawan mempersepsikan gaya kepemimpinan partisipatif yang digunakan oleh atasan, maka semakin rendah pula kinerja yang dihasilkan oleh para karyawan.	Terdapat hubungan dan pengaruh signifikan antara variabel imbalan dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai BBIHP Bogor yang diperlihatkan oleh koefisien korelasi berganda sebesar 0,751. Sedangkan R Square sebesar 0,564 yang berarti 56,4% dari total variasi kepuasan kerja (Y) disebabkan oleh hubungan regresi berganda antara Y dengan variabel imbalan (X1) dan gaya kepemimpinan (X2.). Sisanya sebesar 43,6% disebabkan oleh faktor-faktor lain di luar model seperti faktor lingkungan pekerjaan, hubungan dengan teman sekerja, jenis pekerjaan, kondisi kerja, pengawasan, promosi jabatan, dan lain-lain.

Analisis Jurnal Nasional

1	Referensi Jurnal	<i>Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) Vol 8, No. 1, 2017 e-ISSN: 2301-8313 http://doi.org/10.21009/JRMSI</i>	<i>Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) Vol 8, No. 1, 2017 e-ISSN: 2301-8313 http://doi.org/10.21009/JRMSI</i>	<i>International Journal of Human Capital Management E-ISSN 2580-9164 Vol. 1, No.2, December 2017, p 81-94</i>	International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS)VOL: 4, ISSUE: 2February2018 http://ijbassnet.com/E-ISSN: 2469-6501	<i>Journal of Management and Innovation Vol. 8, No. 2, June 2017: 15-34</i>
2	Penulis	Adi Indrayanto	I Ketut Sudiardhita	Nia Kusuma Wardhani	Waluya Winarja	PRATIWI DWI SUHARTANTI
3	Judul Jurnal	INFLUENCE OF WORK MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT ON COMPETITIVE ADVANTAGE: STUDY OF INDONESIA AND CHINA TOURISM WORKERS	THE EFFECT OF RECRUITMENT, SELECTION AND MOTIVATION TO PERFORMANCE OF EMPLOYEES AT DATA COMM DIANGRAHA COMPANY	INFLUENCE OF COMPETENCE, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, SOCIAL CAPITAL AND PERFORMANCE ON EMPLOYEE CAREERS	The effect of Organizational Commitment and Job Pressure to Job Performance through the Job Satisfaction in Employees Directorate transformation Technology Communication and InformationIndonesia	PERFORMANCE OF WOMEN LEADERS IN THE EDUCATION SECTOR IN ACEH
4	Rumusan Masalah	1. How does INFLUENCE WORK MOTIVATION TOWARD CREATIVITY IN CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE ? 2. How EFFECT WORK ENVIRONMENT TOWARD CREATIVITY IN CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE?	1. Is there an influence between recruitment on employee performance? 2. Is there an effect of selection on employee performance? 3. Is there a motivational effect on employee performance?	How is the influence of Competence, Transformational Leadership, Social Capital and Performance on the Career of Mercuri Buana University Employees?	1. What is the effect of Organizational Commitment on job performance through job satisfaction on the Transformation of the Indonesian Directorate of Communication and Information Technology? 2. What is the effect of Job Pressure on Job Performance through Job Satisfaction in the Transformation of the Indonesian Directorate of Communication and Information Technology Employees?	Is the communication style, work motivation, individual competence, leadership and performance of female school principals in Aceh good? Does the communication style influence the leadership of female principals in Aceh? Does work motivation affect the leadership of female school principals in Aceh? Does competence affect the leadership of female school principals in Aceh?

					3. What is the effect of Organizational Commitment on job satisfaction in the Transformation of the Indonesian Directorate of Communication and Information Technology? 4. What is the effect of Job Pressure on Job Satisfaction on the Transformation of the Indonesian Directorate of Communication and Information Technology? 5. What is the effect of Organizational Commitment and Job Pressure on Job Satisfaction in the Transformation of the Indonesian Directorate of Communication and Information Technology Employees?	Does communication style affect the performance of female principals in Aceh? Does work motivation affect the performance of female principals in Aceh? Does competence affect the performance of female principals in Aceh? Does leadership affect the performance of female school principals in Aceh? Does communication style influence performance through the leadership of female principals in Aceh? Does work motivation influence performance through the leadership of female school principals in Aceh? Does individual competence affect performance through leadership of female school principals in Aceh?
5	Jenis Penelitian	Correlation	Case Study	Asosiatif	Explanatory analysis approach	descriptive analysis
6	Variabel	1. Motivation (X1) 2. work environment (X2) 3. COMPETITIVE ADVANTAGE (Y)	1. RECRUITMENT (X1) 2. SELECTION (X2) 3. MOTIVATION (X3)	1. Competence (X1) 2. Transformational Leadership (X2)	1. of Organizational Commitment (X1) 2. Job Pressure (X2) 3. the Job Satisfaction (X3)	1. Communication Style (X1) 2. Work motivation (X2) 3. Individual Competency (X3)

			4. PERFORMANCE OF EMPLOYEES (Y)	3. Social Capital and performance (X3) 4. EMPLOYEE Career (Y)	4. Job Performance (Y)	4. Leadership (Y) 5. The performance (Z)
7	Populasi dan Sampel	a. The populations of this study are all of the employees at Indonesian and Chinese tourism workers. Indonesia sampling came from Central Java tourism workers; Chinese sampling came from Baoding tourism workers. Sample sizes consist of 368 respondents consisting of 181 from Indonesian and 187 from Chinese. b. The sample determined by purposive.	a. the population is employees of PT Datacomm Simple random sampling , Determination of the number of samples using the formula from Slovin to calculate samples from the population.	a. Populations This research was conducted at Mercu Buana University in West Jakarta area, b. Simple Random Sampling method	The sample used by the author in this study was employees of the company, the total number of employees 83 people. The number of employees fully involved in this study. So that this sampling method saturated samples.	1. The total number of teachers in the 10 high schools that were the locations of this study were 490 teachers. Because the whole population is known in number then the determination of the number of samples can use the Slovin formula with an error percentage of 5% 2. the number of samples in this study were 220 teachers. The entire sample required is distributed proportionally to 10 A accredited high schools that have female principals.
8	Data Yang digunakan	Primary and secondary data	Primary data	Primary data	Primary and secondary data	Primary and secondary data
9	Metode Pengumpulan data	Kuisisioner	Kuisisioner	Kuisisioner	Kuisisioner	Kuisisioner
10	Analisis data	Quantitative method	Quantitative method	Quantitative research	Quantitative and qualitative research	Quantitative and qualitative research

11	Teknik Analisis	This research employed based Structural Equation Model (SEM), the researcher uses partial least square (PLS) approach that is one of approach to the method of structural equation method. Analysis on PLS done in three stages is outer analysis models, inner analysis models, and testing hypothesis	validity test, reliability test, multiple linear regression, F test, t test.	Path Analysis method	Validity test, Test Reliability, Analysis of data using path analysis.	analyzed using SEM
12	Hasil Penelitian	1. Work motivation has positive significant influence toward creativity. 2. Work environment has a significant influence on creativity. Creativity has positive significant influence toward innovative. The implication from the conclusion below, suggest that tourism workers should increase work motivation because it could give positive feedback to an organization. Increasing work motivation also can increase creativity on an individual in facing dynamic environment to create competitive advantage and win over competitors.	a. the results of the linear regression research have a direct effect between recruitment on employee performance at PT Datacomm Diangraha Jakarta. The effect of the recruitment variable coefficient is 0.175, which means that if other independent variables have a fixed value and the value of performance has increased by 1 unit, then the value of recruitment will increase by 0.175 units and vice versa. b. there is a direct influence between selection on employee performance at PT Datacomm Diangraha Jakarta. The effect of the selection variable is 0.347, which means that if other	Associated with the performance of employees, the results showed 1. that there is an influence of competence on performance, 2. there is the influence of transformational leadership on performance, there is the influence of social capital on performance. 3. In the case of employee career, the result of research indicate that there is influence of competence to career of employee, 4. there is influence of employee career performance, there is influence of social capital to career of employee.	The results of this study variables organizational commitment and job stress affect the performance of employees simultaneously variables affect organizational commitment to Job Performance partially. Variable Job Pressure affects the performance of employees partially. Satisfaction variables affect the performance of employees in the organization's commitment to partial Job Performance. Influence is 0.558. The influence of the organization's commitment to Job Performance through Satisfaction is $0.390 \times 0.485 = 0.189$. In this case, the direct effect is greater than the indirect effect	1. Communication style, work motivation, individual competence, leadership and performance of female school principals in Aceh are good. 2. Communication style significantly influences the leadership of female school principals in Aceh. The value of the positive influence means that if the communication style increases, the leadership also increases. 3. Work motivation significantly influences the leadership of female school principals in Aceh. The value of positive influence means that if work motivation increases, leadership also increases. 4. Individual competence significantly influences the leadership of female school principals in Aceh. The value of

			independent variables have a fixed value and the value of performance has increased by 1 unit, then the value of the selection will increase by 0.347 units and vice versa. c.the same thing also has a direct effect between motivation on employee performance at PT Datacomm Diangraha Jakarta. The influence of the coefficient of motivation variable is 0.295, which means that if other independent variables have a fixed value and the value of performance has increased by 1 unit, then the value of motivation will increase by 0.295 units and vice versa.	5. The result of path analysis gives a structural equation $Y = 0,258X_1 + 0,213X_2 + 0,229X_3 + 0,416X_4 + 0,36$. 6. Thus it can be explained that the most direct influence on Employee Career is a Performance variable of 41.6%, while the Competence variable of 25.8% and social capital variable of 22.9%	that variables satisfaction as an intervening variable. The direct effect of work stress on Job Performance is 0.365. While the Job Pressure effect on Job Performance through Job satisfaction is $0.252 \times 0,485 = 0.122$. In this case, the direct effect is greater than the indirect effect that variables satisfaction as an intervening variable	positive influence means that if individual competence increases, leadership also increases. 5. Communication style significantly influences the performance of female principals in Aceh. The positive effect value means that if the communication style increases, the performance will also increase. 6. Work motivation significantly influences the performance of female principals in Aceh. The value of the positive effect means that if work motivation increases, performance also increases. 7. Individual competence significantly influences the performance of female principals in Aceh. The value of the positive influence means that if individual competence increases, the performance also increases. 8. Leadership has a significant effect on the performance of female principals in Aceh. The value of positive influence means that if leadership increases, performance also increases. 9. Communication style influences the performance of

						female principals in Aceh through leadership. So the leadership variable mediates the influence of communication style on performance. 10. Work motivation influences the performance of female principals in Aceh through leadership. So the leadership variable mediates the effect of work motivation on performance. 11. Individual competencies affect the performance of school principals women in Aceh through leadership. So it's variable leadership mediates the effect of individual competence on performance.

Nama : Derta Belasanjaya
Nim : 182510079
Program : Magister Management
Tugas : Metodologi Riset
Dosen P.: Dr. Muji Gunarto, S.Si., M.Si

No	Nama	Judul
1	Yosep Satrio Wicaksono (2016)	PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM Rangka MENINGKATKAN SEMANGAT KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (Studi di SKM Satuan V PT. Gudang Garam, Tbk Kediri)
2	Eric Alamzah Limawandoyo dan Augustinus Simanjutak (2013)	PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT. ANEKA SEJAHTERA ENGINEERING

3	Nur Efendi (2015)	Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Kantor Pemerintah Kota Bandar Lampung
4	Laili NurRahmawati, Iriani Ismail, dan Mudji Kuswinarno (2014)	Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan PT. BRI (PERSERO), TBK Cab. Bangkalan
5	Ludfia Dipang (2013)	PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. HASJRAT ABADI MANADO
6	Mohammadnoor Khaled M. AL-Qudah, Dr. Abdullah Osman, Dr. Mohd Suberi Ab HalimHamza Ali Al-Shatanawi (2014)	The Effect of Human Resources Planning and Training and Development on Organizational Performance in the Government Sector in Jordan

7	Aizzat Mohd. Nasurdin (2010)	Human Resource Management Practice And Organizational Innovation: An Empirical Study In Malaysia
8	Beatrice Akong'o Dimba (2010)	Strategic human resource management practices: effect on performance
9	Teng Yuan Hsiao & Yu Yao Hsu (2014)	Modeling Different Scenarios for Forecasting Human Resources Requirements in Taiwan's Recreational Farms

10	Akinyemi Benjamin (2012)	Human Resource Development Climate as a Predictor of Citizenship Behaviour and Voluntary Turnover Intentions in the Banking Sector
11	Derta Bela Sanjaya (2019)	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Semangat kerja Karyawan PT. Tunas Baru Lampung -Pks 4

Matrik Analisis Jurnal

Variabel	Metode
1. Pelatihan 2. Pengembangan SDM 3. Antusiasme Karyawan 4. kinerja Karyawan	1. populasi adalah karyawan SKM (Sigaret Kretek Mesin) Unit.V PT. Gudang Garam, Tbk dengan sampel 100 karyawan yang telah mewakili secara proporsional dari setiap bagian dari bidang produksi, kontrol kualitas, dan PPIC. 2. analisis teknik menggunakan alat Analisis Path.
1. Pengelolaan dan Pengembangan 2. Sumber Daya Manusia	1. metode kualitatif deskriptif 2. Wawancara 3. analisis lima kekuatan Porter 4. analisis SWOT

1. Sumber daya manusia berbasis kompetensi 2. Budaya belajar 3. lingkungan	1. metode Deskripti dengan pendekatan Induktif 2. Wawancara 3. Observasi 4. Dokumentasi 5. Analisis data dilakukan secara kualitatif
1. Pengembangan Sumber Daya Manusia 2. Produktivitas	1. pendekatan kuantitatif 2. Metode Analisa Data dengan statistik model regresi linear berganda 3. Teknik Analisa Data Uji Validitas dan Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik, Uji Hipotesis.
1. Pengembangan sumber daya manusia 2. kinerja karyawan	1. Populasi berjumlah 69 dan juga dijadikan sampel 2. Metode Analisa Data dengan regresi linier sederhana
1. human resource planning 2. training and development 3. organizational performance	1. Populasi 66 Responden 2. Kuesioner 3. Analisis data SPSS 4. Dokumentasi 5. Analisis keseluruhan berdasarkan statistik deskriptif dan analisis korelasi

1. HRM practices 2. organizational innovation 3. manufacturing industry	1. Merupakan penelitian korelasi 2. Kuesioner 3. Statistik deskriptif 4. Hirarkis Regresi
Human resource strategies, Organizational performance, Multinational companies, Developing countries, Working practices, Kenya	1. Wawancara 2. Kuesioner 3. Analisis kuantitatif 4. Hirarkis Regresi
1. recreational farm 2. human resources 3. system dynamics	1. Kualitatif 2. Kuantitatif 3. Wawancara

1. Human Resource Development Climate 2. Voluntary turnover intention 3. Organisational citizenship behavior 4. Bank sector	1. Analisis SPSS
1. Pelatihan 2. Pengembangan SDM 3. Antusiasme Karyawan 4. kinerja Karyawan	1. Populasi untuk dijadikan sampel 2. Metode Analisa Data dengan regresi linier sederhana 3. analisis teknik menggunakan alat Analisis Path

Hasil
Hasil penelitian menunjukkan bahwa kehadiran pelatihan dan efek pengembangan sumber daya manusia pada semangat kerja karyawan, yang berarti bahwa dengan menerapkan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia akan menumbuhkan kepercayaan karyawan bahwa perusahaan benar-benar sebuah organisasi yang tidak hanya mengejar keuntungan, karyawan melihat bahwa perusahaan memiliki telah membayar perhatian dalam menjalankan usahanya PT.Aneka Sejahtera Engineering sudah menjalankan fungsi manajemen di setiap fungsi bisnis yang ada di perusahaan. Kemudian dilakukan analisis lingkungan internal dan eksternal sebagai acuan dalam menyusun rencana pengembangan bisnis. Strategi yang direkomendasikan untuk PT.Aneka Sejahtera Engineering adalah menggunakan strategi model rekanan bisnis untuk rencana pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumberdaya manusia berbasis kompetensi di Kantor Pemerintah Kota Bandar Lampung belum mencapai hasil yang optimal. Hal ini terlihat dari hasil penilaian prestasi kerja yang tidak mencerminkan prestasi aktual seorang pegawai. Faktor penyebab kurang berhasilnya upaya pengembangan sumberdaya manusia berbasis kompetensi ini karna rendahnya budaya belajar dan praktik pengembangan yang tidak mengaitkan antara aktivitas perencanaan hasil, pelatihan, dan pengembangan kompetensi berorientasi pekerjaan

hasilPenelitian, pendidikan memiliki pengaruh dominan 0,785 karena itu adalah persyaratan utama untuk pekerjaan promosi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan SDM, pelatihan dan pengembangan secara signifikan berkorelasi dengan kinerja organisasi di Kementerian Yordania. Makalah ini memberikan rekomendasi untuk meningkatkan SDM di Kementerian Yordania

pelatihan sebagai praktek HRM memberikan kontribusi signifikan terhadap menjelaskan tiga jenis inovasi: produk, proses, dan inovasi administrasi. Sampel kami terdiri dari perusahaan manufaktur di Malaysia.

hasil pada SHRM- kinerja firm sebagian besar konsisten dengan hasil yang diperoleh dalam studi dari SHRM kinerja praktik dan firm dilakukan dalam pengaturan geografis lainnya. Namun, penerapan model negara-negara Barat praktek SHRM di perusahaan multinasional yang beroperasi di negara-negara berkembang dipertanyakan karena hubungan antara penggunaan praktik SHRM dan kinerja firm tidak memegang seluruh firm bundle apa yang dianggap sebagai 'praktek performance work tinggi' di konteks model negara-negara maju Barat dari SHRM

Studi ini menemukan bahwa masuknya karyawan untuk peternakan rekreasi tergantung terutama pada loop menggambarkan jumlah wisatawan. karyawan peternakan termasuk baik karyawan penuh waktu (termasuk kader cadangan dan magang) dan karyawan paruh waktu. Ketika jumlah wisatawan meningkat, perusahaan pertanian didorong untuk mempekerjakan lebih banyak karyawan paruh waktu untuk mempertahankan operasi peternakan

, studi ini tidak menemukan hubungan antara OCB dan VTI. Khalid, et al. (2009) berpendapat bahwa “meskipun faktor-faktor lain juga harus mempengaruhi omset, ada kemungkinan bahwa karyawan dengan tingkat yang lebih tinggi dari OCB akan melaporkan tingkat yang lebih rendah dari niat omset sehingga untuk melestarikan hubungan dengan organisasi.

TUGAS II UTS
MATRIK ANALISA 10 JURNAL



Disusun Oleh :

Dewi Puspita Sari (182510083)

Dosen Pengampuh : Dr. Muji Gunarto, S.Si, M.Si

Mata Kuliah : Metodologi Riset

Angkatan : 33 / A R1

PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS BINA DARMA PALEMBANG

2019

MATRIK ANALISIS JURNAL

No	Nama	Judul	Variabel	Metode	Hasil
1.	Penulis : Yudha Bagus Persada (2015)	Risk Assessment K3 pada proses pengoperasian scaffolding pada proyek apartemen PT.X di Surabaya.	- Objek penelitian scaffolding frame dan scaffolding PCH - Subjek penelitian SHE officer, SHE supervisor, pekerja bagian struktur, finishing, plumbing, hydrant, mechanical engineering.	- Di tinjau dari jenis penelitiannya ini termasuk penelitian observasional, karena peneliti tidak memberikan perlakuan apapun dan hanya mengamati objek. - Berdasarkan waktu, penelitian ini termasuk penelitian cross sectional. - Teknik analisisnya deskriptif.	Terdapat 43 potensi bahaya. 1 potensi bahaya memiliki risiko rendah, 40 risiko sedang, 2 risiko tinggi.
2.	Penulis : Eliza Marceliana Zeinda, Sho'im Hidayat (2016)	Risk Assessment kecelakaan kerja pada pengoperasian boiler di PT.Indonesia Power Unit Pembangkit Semarang	- Objek penelitian adalah boiler - Subjek penelitian adalah koordinator dan operator boiler - Variabel yang di teliti adalah bahaya yang terdapat pada proses pengoperasian boiler serta upaya pengendaliannya	- Berdasrkan pengumpulan data, penelitian ini termasuk penelitian observasional. - Berdasarkan waktu, penellitian ini termasuk penelitian cross sectional.	Boiler di PT.Indonesia Power Unit Pembangkit Semarang berjumlah 3 unit jenis pipa air menggunakan bahan bakar MFO dan HSD. Hasil identifikasi bahaya diperoleh 12 temuan bahaya pada 9 area pengoperasian boiler. Temuan bahaya di area pengoperasian boiler adalah kebisingan, cuaca panas, percikan

					api, terbentur, tangan terjepit, bocoran uap air, tekanan tinggi, arus listrik, kontak dengan pipa uap air yang panas, ceceran minyak, terkena cairan NaOH, terpeleset, dan terjatuh dari ketinggian. Pada pengendalian risiko terdapat 6 bahaya kategori nilai kontrol sangat baik, 3 bahaya kategori baik, dan 3 bahaya kategori cukup baik.
3.	Penulis : Aristy Yulanda Ambarani, Abdul Rohim Tualeka (2016)	Hazard identification and risk assessment (HIRA) pada proses Fabrikasi plate tanki 42-T-501 A PT.Pertamina (Persero) RU VI Balongan	- variabel independen : para pekerja - variabel dependen : Hazard	- Teknik analisisnya deskriptif. - Populasi : seluruh pekerja / petugas K3 pada fabrikasi plate tanki 42-T-501A PT Pertamina Balongan. - Sample : seluruh jumlah populasi.	Menunjukkan bahwa pada proses fabrikasi plate tanki 42-T-501A terdapat 24 potensi bahaya dengan 24 risiko dari 6 aktivitas pekerjaan di dalamnya. Berdasarkan hasil penilaian risik, dari 24 risiko terdapat 6 jenis kategori low risk, 6 jenis medium risk, 11 hight risk, dan 1 jenis extreme.
4.	Penulis : Nyco Nugroho (2016)	Penilaian risiko kecelakaan kerja pada pengoperasian CC (Container Crane) di PT X Surabaya	- Objek penelitian : unit CC - Subjek penelitian : safety officer, teknisi maintenance, operator CC	- Berdasrkan pengumpulan data, penelitian ini termasuk penelitian observasional. - Berdasarkan waktu, penellitian ini	Terdapat 4 proses pekerjaan yang memiliki 9 penyebab bahaya kecelakaan, 2 dengan risiko tinggi, 5 dengan risiko sedang dan 2 dengan risiko

				termasuk penelitian cross sectional. Teknik analisa data : deskriptif	rendah. Pengendalian risiko yang dilakukan yaitu teknis, administrasi dan alat APD.
5.	Penulis : Dinar dewi kania, Eko probo, Hanifah. (2016).	Analisis faktor budaya keselamatan dan kesehatan kerja (K3) pada penanganan kargo di Bandara Soekarno Hatta Internasional Airport.	Variabel independen : para pekerja. Variabel dependen : nilai-nilai K3.	- Metode pengumpulan data dengan kuesioner. Populasi adalah 110 orang pekerja di gudang kargo. - Sample : 53 orang dari total populasi, menggunakan teknik simple random sampling.	Menunjukkan bahwa secara umum keseluruhan individu (pekerja) memiliki nilai-nilai K3 yang cukup / sedang.
6.	Penulis : Bambang Endroyo, Bambang E.Yuwono, Djemari mardapi, Soenarto. (2015). Jurnal Internasional.	Model pembelajaran / pelatihan keselamatan dan kesehatan kerja berbasis industri dalam industri konstruksi.	- Variabel independen : para peserta pelatihan. - Variabel dependen : kognitif tentang K3	- Data di analisis menggunakan uji normalitis dan uji homogenitas.	Pada akhir pembelajaran, hasil belajar kognitif tentang OSH kelompok eksperimen secara signifikan lebih baik daripada kelompok kontrol.
7.	Penulis : Sulastre Mat Zin and Faridah Ismail. (2012). Jurnal Internasional	Faktor kepatuhan keselamatan perilaku pengusaha terhadap peningkatan pekerjaan, keselamatan dan kesehatan dalam industri konstruksi.	- Variabel independen : kepatuhan, perilaku K3 - Variabel dependen : kinerja karyawan.	- Metode yang di gunakan dengan kuesioner. - Teknik sample : 10 kontraktor kelas tujuh yang terdaftar di bawah direktori Dewan Pengembangan Industri Konstruksi (CIDB), yang melakukan pekerjaan	Mengungkapkan bahwa faktor kepatuhan keselamatan perilaku pengusaha utama adalah komitmen manajemen, komitmen organisasi, komunikasi keselamatan, sistem manajemen keselamatan, adanya petugas keselamatan dan

				bangunan di wilayah lembah klang.	kesehatan kerja, adanya APD.s
8.	Penulis : Omobolanle Adeyemo and John Amallwood. (2017). Jurnal Internasional	Dampak Undang-Undang kesehatan dan keselamatan kerja pada peningkatan kinerja di industri konstruksi Nigeria.	- Variabel independen : UU H&S, kepatuhan - Variabel dependen : kinerja karyawan.	- Metode yang di gunakan dengan survei kuesioner. - Analisis data : uji validitas dan uji reliabilitas. - Populasi : para pemangku kepentingan konstruksi dalam industri Nigeria yang terlibat langsung dengan implementasi Undang-Undang H&S. - Sample : manajer H&S, manager proyek, operator lokasi dari setiap perusahaan	Dalam industri konstruksi, undang-undang H&S harus spesifik, dipantau dan di tegakan akan membawa dampak peningkatan kinerja.
9.	Penulis : Fatini Hanim Binti Mohamed Taufek, Zulhafiza Binti Zulkifle, Siti Zubaidah Binti Abdul Kadir. (2016). Jurnal Internasional.	Praktik keselamatan dan kesehatan dan manajemen cedera dalam industri manufaktur.	- Variabel independen : manajemen cedera (pelatihan, pengawasan prosedur kerja, konsultasi). - Variabel dependen : para pekerja.	- Penelitian ini dilakukan 132 responden di dua perusahaan manufaktur di Pahang. - Analisis data : paket statistik untuk ilmu sosial (SPSS versi 22) , analisis yang dimasukan adalah statistik deskriptif, reliabilitas dan uji korelasi.	Menunjukkan keselamatan dan kesehatan memiliki hubungan positif dengan manajemen cedera, (pelatihan dan pengawasan, prosedur kerja yang aman, konsultasi, keselamatan pelaporan dan komitmen manajemen).
10.	Penulis : Napsiah Mohamad Saifullah and Faridah	Integrasi keselamatan dan kesehatan kerja selama tahap pra-	- Variabel independen : manajemen K3 - Variabel dependen : para pekerja.	- Metode yang digunakan adalah mensintesis literatur dari	Membuktikan bahwa masih ada celah antara program K3 saat tahap pra-

	Ismail. (2012). Jurnal Internasional.	konstruksi di Malaysia.		sumber yang relevan. - Analisis data : journal yang terkait dan kasus kematian yang dilaporkan ke Departemen Keselamatan dan kesehatan Kerja Malaysia dari Januari 2011 sampai Juli 2011.	konstruksi di malaysia.
11.		Pengaruh keselamatan dan kesehatan Kerja (K3) terhadap produktivitas kerja karyawan di CV.Gratia Plena Mas Motor Palembang.	- Variabel independen : manajemen K3 (sikap dan perilaku). - Variabel dependen : paara pekerja.	- Metode penelitian : menggunakan kuesioner. - Analisis data : deskriptif. - Desain penelitian : kualitatif - Populasi : seluruh karyawan - Sample : seluruh total populasi.	- Perbedaan dengan penelitian diatas : penelitian ini di rencanakan sebelum mulainya penelitian para karyawan di beri pengetahuan tentang keselamatan dan kesehatan kerja yang berhubungan dengan pekerjaannya. - Persamaan penelitiannya dengan penelitian diatas yaitu penelitian ini sama-sama meniliti tentang K3 pada karyawan perusahaan dan bertujuan untuk kemajuan perusahaan apabila

					karyawan selamat dan sehat saat bekerja.

Referensi :

1. Google Scholar
2. Science Direct

NO	KETERANGAN	NAMA	NAMA	NAMA	NAMA	NAMA
		Prastika Meilany Jom FISIP Vol. 2 No. 2 Oktober 2015	Evawati Khumaedi Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Volume 2, Nomor 1, Maret 2016	RESZY PRISWA ORIENTA Simki-Economic Vol. 01 No. 02 Tahun 2017 ISSN : BBBB-BBBB	Kristya Damayanti <i>Jurnal Kompilek</i> Vol. 6 No. 1 Juni 2014	ANGGA TYO PRATAMA SUBEKTI Simki-Economic Vol. 02 No. 01 Tahun 2018 ISSN : 2599-0748
1	Judul Jurnal	PENGARUH DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Kasus Bagian Operasional PT. Indah Logistik Cargo Cabang Pekanbaru)	PENGARUH DISIPLIN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS SENTRA OPERASI TERMINAL PT. ANGKASA PURA II	PENGARUH MOTIVASI, KOMPENSASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA TENUN IKAT KODOK NGOREK KOTA KEDIRI	PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PUSKESMAS DI KECAMATAN PONGGOK KABUPATEN BLITAR	PENGARUH KONFLIK, STRES KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR KELURAHAN BUJEL KOTA KEDIRI TAHUN 2017
2	Rumusan Masalah	Bagaimana Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Operasional Pada PT. Indah Logistik Cargo Cabang Pekanbaru ?	Bagaimanakah pengaruh disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pelayanan kebandarudaraan pada dinas sentra operasi terminal PT. Angkasa Pura II	1. Apakah motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan tenun ikat Kodok Ngorek Kota Kediri? 2. Apakah kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan tenun ikat Kodok Ngorek Kota Kediri? 3. Apakah disiplin kerja berpengaruh secara	1. Bagaimana deskripsi Motivasi, Disiplin Kerja, Stres Kerja dan Kinerja Pegawai Puskesmas Kecamatan Ponggok ? 2. Bagaimana pengaruh variabel Motivasi, Disiplin Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Kecamatan Ponggok ? 3. Di antara variabel Motivasi, Disiplin Kerja dan Stres Kerja variabel manakah yang dominan berpengaruh terhadap Kinerja	1. adakah pengaruh konflik terhadap kinerja pegawai? 2. adakah pengaruh stres terhadap kinerja pegawai? 3. adakah pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai secara simultan ? 4. adakah pengaruh konflik, stres, dan disiplin terhadap kinerja pegawai?

				signifikan terhadap kinerja karyawan tenun ikat Kodok Ngorek Kota Kediri?	Pegawai Puskesmas Kecamatan Ponggok ?	
				4. Apakah motivasi, kompensasi, dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan di tenun ikat Kodok Ngorek Kota Kediri?		
3	Jenis Penelitian	Deskriptif	penelitian kausal	asosiatif kausal	komperatif	penelitian kausalitas
4	Variabel	1. Disiplin Kerja (X) 2. Kinerja (Y)	1. Disiplin (X1) 2. Motivasi (X2) 3. Kinerja (Y)	1. Motivasi (X1) 2. Kompensasi (X2) 3. Disiplin (X3) 4. Kinerja (Y)	1. Motivasi (X1) 2. Disiplin (X2) 3. Stres kerja (X3) 4. Kinerja (Y)	1. Konflik (X1) 2. Stres kerja (X2) 3. Disiplin kerja (X3) 4. Kinerja (Y)
5	Populasi dan Sampel	a. populasi penelitian ini adalah jumlah keseluruhan dari pegawai bagian operasional PT. Indah Logistik Cargo cabang Pekanbaru yang berjumlah 67 orang. b. Sampel dilakukan secara sensus .	a. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di sentra operasional terminal pada PT. Angkasa Pura II yang berjumlah 38 orang b. Sampel yang digunakan ialah dengan sampling jenuh, jadi seluruh populasi dijadikan sampel dalam penelitian ini.	a. populasinya adalah karyawan tenun ikat Kodok Ngorek. b. Sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 40 orang, tehnik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan sampling jenuh	a. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada pada Puskesmas Ponggok yang berjumlah 50 orang. b. Sampel dilakukan secara sensus sensus dengan jumlah pegawai 50 orang di jadikan responden semua.	a. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Kelurahan Bujel. b. Sampel yang digunakan sebanyak 40, yaitu pegawai Kantor Kelurahan Bujel Kota Kediri dengan teknik pengambilan sampel simple rando msampling.
6	Data Yang digunakan	a. Data Primer b. Data Skunder	a. Data Primer	a. Data Primer	a. Data Primer	a. Data Primer b. Data Skunder

7	Metode Pengumpulan data	a. Kuisisioner b. Wawancara	a. Kuisisioner	a. Kuisisioner	a. Kuisisioner	a. Kuisisioner
8	Analisis data	a. Analisis deskriptif b. Analisis Kuantitatif	a. Analisis kuantitatif dan kualitatif	a. Kuantitatif	a. Kuantitatif	a. Kuantitatif
9	Teknik Analisis	Analisis regresi linear sederhana, Uji Instrumen (Validitas, Reliabilitas), Uji korelasi ganda dan determinasi dan uji t	analisis regresi berganda, Uji Asumsi (Uji Autokorelasi & Uji Multikolinearitas), Uji F, Uji koefisien determinasi (R Square)	uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji-t, uji-f, dan koefisien determinasi	Uji regresi, Uji t, dan koefisien determinasi	Uji regresi linear berganda, Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, Uji Heteroskedastisitas, Uji Autokorelasi, Koefisien Determinasi, uji F dan Uji t
10	Hasil Penelitian	1. Disiplin yang diterapkan PT. Indah Logistik Cargo cabang Pekanbaru tergolong dalam kategori setuju. Hal ini berarti penerapan disiplin kerja yang diterapkan oleh PT. Indah Logistik Cargo cabang Pekanbaru membuat karyawan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan. Hal ini berkaitan erat dengan pengaruh kinerja karyawan, apabila disiplin kerja dapat dijalani maka semangat kerja mereka akan lebih baik. 2. Kinerja karyawan bagian operasional PT. Indah Logistik Cargo cabang Pekanbaru masuk dalam kategori sedang. Artinya kemampuan dan motivasi yang dimiliki karyawan masih perlu diperbaiki atau ditingkatkan. Karena	1. Hasil uji hipotesis pada tingkat signifikansi 0,000 maka H_0 ditolak dan H_a diterima secara simultan. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima dan variabel X_1 dan X_2 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y. 2. Persamaan regresi yang terbentuk $Y = 21,015 + 0,396 X_1 + 0,278 X_2$ tanda positif berarti apabila Disiplin (X_1) dan Motivasi (X_2) ditingkatkan maka dapat menambah Kinerja Pegawai Pelayanan Kebandarudaraan (Y). 3. Nilai R square atau koefisien determinasi yang menunjukkan besarnya sumbangan dari pengaruh X_1 dan X_2 terhadap Y sebesar	1. Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi secara parsial terhadap kinerja karyawan Tenun Ikat Kodok Ngorek Kota Kediri. 2. Ada pengaruh yang signifikan antara kompensasi secara parsial terhadap kinerja karyawan Tenun Ikat Kodok Ngorek Kota Kediri. 3. Ada pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan Tenun Ikat Kodok Ngorek Kota Kediri. 4. Ada pengaruh yang signifikan antara	1. Deskripsi variabel motivasi menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan respon yang baik dengan nilai yang tinggi. Hal ini berarti bahwa dengan motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai. Variabel disiplin kerja menunjukkan bahwa responden memberikan kontribusi positif dengan nilai yang baik. Hal ini berarti bahwa dengan disiplin kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai. variabel Stres kerja menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian kurang baik dengan nilai negatif. Hal ini berarti bahwa dengan rendahnya stres kerja maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. 2. Masing-masing variabel memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, - ada pengaruh signifikan konflik terhadap kinerja pegawai - ada pengaruh signifikan stres terhadap kinerja pegawai - ada pengaruh signifikan disiplin terhadap kinerja pegawai secara simultan - ada pengaruh signifikan konflik, stres, dan disiplin terhadap kinerja pegawai

		kemampuan dan motivasi yang dimiliki karyawan erat hubungannya terhadap pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. 3. Dan untuk hasil pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Dimana t hitung lebih besar dari t tabel, maka hipotesa yang menyatakan terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dapat diterima.	39,3%, sedangkan sisanya 60,7% berasal dari faktor lain diluar penelitian ini.	motivasi, kompensasi, dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan Tenun Ikat Kodok Ngorek Kota Kediri	pegawai. Variabel motivasi mempunyai nilai positif dengan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel disiplin mempunyai nilai positif dengan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel stres kerja mempunyai nilai negatif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Diantara variabel motivasi kerja, disiplin kerja dan stres kerja variabel motivasi kerja yang mempunyai nilai dominan dengan nilai signifikan paling tinggi yang berpengaruh pada kinerja pegawai. Dapat disimpulkan bahwa dengan pemberian motivasi tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai, dalam hal ini peningkatan motivasi diberikan berupa pemberian gaji tepat waktu.	

JURNAL INTERNASIONAL

NO	KETERANGAN	NAMA	NAMA	NAMA	NAMA	NAMA
		Adi Indrayanto <i>Journal of Applied Management (JAM) Volume 16 Number 1, March 2018 Indexed in Google Scholar</i>	I Ketut Sudiardhita <i>Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRM SI) / Vol 8, No. 1, 2017 e-ISSN: 2301-8313 http://doi.org/10.21009/JRM SI</i>	Nia Kusuma Wardhani <i>International Journal of Human Capital Management E-ISSN 2580-9164 Vol. 1, No.2 , December 2017, p 81-94</i>	Waluya Winarja <i>International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS)VOL: 4, ISSUE: 2February 2018http://ijbassnet.com/E-ISSN: 2469-6501</i>	PRATIWI DWI SUHARTANTI <i>Journal of Management and Innovation Vol. 8, No. 2, June 2017: 15-34</i>
1	Judul Jurnal	INFLUENCE OF WORK MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT ON COMPETITIVE ADVANTAGE: STUDY OF INDONESIA AND CHINA TOURISM WORKERS	THE EFFECT OF RECRUITMENT, SELECTION AND MOTIVATION TO PERFORMANCE OF EMPLOYEES AT DATA COMM DIANGRAHA COMPANY	INFLUENCE OF COMPETENCE, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, SOCIAL CAPITAL AND PERFORMANCE ON EMPLOYEE CAREERS	The effect of Organizational Commitment and Job Pressure to Job Performance through the Job Satisfaction in Employees Directorate transformation Technology Communication and InformationIndonesia	PERFORMANCE OF WOMEN LEADERS IN THE EDUCATION SECTOR IN ACEH
2	Rumusan Masalah	1. How does INFLUENCE WORK MOTIVATION TOWARD CREATIVITY IN CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE ? 2. How EFFECT WORK ENVIRONMENT TOWARD CREATIVITY IN CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE?	1. Is there an influence between recruitment on employee performance? 2. Is there an effect of selection on employee performance? 3. Is there a motivational effect on employee performance?	How is the influence of Competence, Transformational Leadership, Social Capital and Performance on the Career of Mercu Buana University Employees?	1. What is the effect of Organizational Commitment on job performance through job satisfaction on the Transformation of the Indonesian Directorate of Communication and Information Technology? 2. What is the effect of Job Pressure on Job Performance through Job Satisfaction in the Transformation of the Indonesian Directorate of Communication and	Is the communication style, work motivation, individual competence, leadership and performance of female school principals in Aceh good? Does the communication style influence the leadership of female principals in Aceh?

					Information Technology Employees? 3.What is the effect of Organizational Commitment on job satisfaction in the Transformation of the Indonesian Directorate of Communication and Information Technology? 4.What is the effect of Job Pressure on Job Satisfaction on the Transformation of the Indonesian Directorate of Communication and Information Technology? 5.What is the effect of Organizational Commitment and Job Pressure on Job Satisfaction in the Transformation of the Indonesian Directorate of Communication and Information Technology Employees?	Does work motivation affect the leadership of female school principals in Aceh? Does competence affect the leadership of female school principals in Aceh? Does communication style affect the performance of female principals in Aceh? Does work motivation affect the performance of female principals in Aceh? Does competence affect the performance of female principals in Aceh? Does leadership affect the performance of female school principals in Aceh? Does communication style influence performance through the leadership of female principals in Aceh? Does work motivation influence performance through the leadership of female school principals in Aceh? Does individual competence affect performance through

						leadership of female school principals in Aceh?
3	Jenis Penelitian	Correlation	Case Study	asosiatif	explanatory analysis approach	descriptive analysis
4	Variabel	1. Motivation (X1) 2. work environment (X2) 3. COMPETITIVE ADVANTAGE (Y)	1. RECRUITMENT (X1) 2. SELECTION (X2) 3. MOTIVATION (X3) 4. PERFORMANCE OF EMPLOYEES (Y)	1. Competence (X1) 2. Transformational Leadership (X2) 3. Social Capital and performance (X3) 4. EMPLOYEE Career (Y)	1. of Organizational Commitment (X1) 2. Job Pressure (X2) 3. the Job Satisfaction (X3) 4. Job Performance (Y)	1. Communication Style (X1) 2. Work motivation (X2) 3. Individual Competency (X3) 4. Leadership (Y) 5. The performance (Z)
5	Populasi dan Sampel	a. The populations of this study are all of the employees at Indonesian and Chinese tourism workers. Indonesia sampling came from Central Java tourism workers; Chinese sampling came from Baoding tourism workers. Sample sizes consist of 368 respondents consisting of 181 from Indonesian and 187 from Chinese. b. The sample determined by purposive.	a. the population is employees of PT Datacomm Simple random sampling, Determination of the number of samples using the formula from Slovin to calculate samples from the population.	a. Populations This research was conducted at Mercu Buana University in West Jakarta area, b. Simple Random Sampling method	The sample used by the author in this study was employees of the company, the total number of employees 83 people. The number of employees fully involved in this study. So that this sampling method saturated samples.	1. The total number of teachers in the 10 high schools that were the locations of this study were 490 teachers. Because the whole population is known in number then the determination of the number of samples can use the Slovin formula with an error percentage of 5% 2. the number of samples in this study were 220 teachers. The entire sample required is distributed proportionally to 10 A accredited high schools that have female principals.
6	Data Yang digunakan	Primary and secondary data	Primary data	Primary data	Primary and secondary data	Primary and secondary data

7	Metode Pengumpulan data	Kuisisioner	Kuisisioner	Kuisisioner	Kuisisioner	Kuisisioner
8	Analisis data	Quantitative method	Quantitative method	quantitative research	quantitative and qualitative research	quantitative and qualitative research
9	Teknik Analisis	This research employed based Structural Equation Model (SEM), the researcher uses partial least square (PLS) approach that is one of approach to the method of structural equation method. Analysis on PLS done in three stages is outer analysis models, inner analysis models, and testing hypothesis	validity test, reliability test, multiple linear regression, F test, t test.	Path Analysis method	Validity test, Test Reliability, Analysis of data using path analysis.	analyzed using SEM
10	Hasil Penelitian	1. Work motivation has positive significant influence toward creativity. 2. Work environment has a significant influence on creativity. Creativity has positive significant influence toward innovative. The implication from the conclusion below, suggest that tourism workers should increase work motivation because it could give positive feedback to an organization. Increasing work motivation also can increase creativity on an individual in facing dynamic environment to	a. the results of the linear regression research have a direct effect between recruitment on employee performance at PT Datacomm Diangraha Jakarta. The effect of the recruitment variable coefficient is 0.175, which means that if other independent variables have a fixed value and the value of performance has increased by 1 unit, then the value of recruitment will increase by 0.175 units and vice versa. b. there is a direct influence between selection on employee performance at PT	Associated with the performance of employees, the results showed 1. that there is an influence of competence on performance, 2. there is the influence of transformational leadership on performance, there is the influence of social capital on performance. 3. In the case of employee career, the result of research indicate that there is influence of competence to career of employee, 4. there is influence of employee career performance, there is	The results of this study variables organizational commitment and job stress affect the performance of employees simultaneously variables affect organizational commitment to Job Performance partially. Variable Job Pressure affects the performance of employees partially. Satisfaction variables affect the performance of employees in the organization's commitment to partial Job Performance. Influence is 0.558. The influence of the organization's commitment to Job Performance through Satisfaction is $0.390 \times 0.485 = 0.189$. In this	1. Communication style, work motivation, individual competence, leadership and performance of female school principals in Aceh are good. 2. Communication style significantly influences the leadership of female school principals in Aceh. The value of the positive influence means that if the communication style increases, the leadership also increases. 3. Work motivation significantly influences the leadership of female school principals in Aceh. The value of positive influence means that if work motivation

		create competitive advantage and win over competitors.	Datacomm Diangraha Jakarta. The effect of the selection variable is 0.347, which means that if other independent variables have a fixed value and the value of performance has increased by 1 unit, then the value of the selection will increase by 0.347 units and vice versa. c. the same thing also has a direct effect between motivation on employee performance at PT Datacomm Diangraha Jakarta. The influence of the coefficient of motivation variable is 0.295, which means that if other independent variables have a fixed value and the value of performance has increased by 1 unit, then the value of motivation will increase by 0.295 units and vice versa.	influence of social capital to career of employee. 5. The result of path analysis gives a structural equation $Y = 0,258X_1 + 0,213X_2 + 0,229X_3 + 0,416X_4 + 0,36.$ 6. Thus it can be explained that the most direct influence on Employee Career is a Performance variable of 41.6%, while the Competence variable of 25.8% and social capital variable of 22.9%	case, the direct effect is greater than the indirect effect that variables satisfaction as an intervening variable. The direct effect of work stress on Job Performance is 0.365. While the Job Pressure effect on Job Performance through Job satisfaction is $0.252 \times 0.485 = 0.122$. In this case, the direct effect is greater than the indirect effect that variables satisfaction as an intervening variable	increases, leadership also increases. 4. Individual competence significantly influences the leadership of female school principals in Aceh. The value of positive influence means that if individual competence increases, leadership also increases. 5. Communication style significantly influences the performance of female principals in Aceh. The positive effect value means that if the communication style increases, the performance will also increase. 6. Work motivation significantly influences the performance of female principals in Aceh. The value of the positive effect means that if work motivation increases, performance also increases. 7. Individual competence significantly influences the performance of female principals in Aceh. The value of the positive influence means that if individual competence increases, the performance also increases. 8. Leadership has a significant effect on the performance of female principals in Aceh. The value of positive influence means

						that if leadership increases, performance also increases. 9. Communication style influences the performance of female principals in Aceh through leadership. So the leadership variable mediates the influence of communication style on performance. 10. Work motivation influences the performance of female principals in Aceh through leadership. So the leadership variable mediates the effect of work motivation on performance. 11. Individual competencies affect the performance of school principals women in Aceh through leadership. So it's variable leadership mediates the effect of individual competence on performance.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Sakban¹, Ifnaldi Nurmal², Rifanto bin Ridwan³

Program Pascasarjana IAIN Curup^{1,2,3}

syakban2019@gmail.com¹

Submit, 02-06-2019 Accepted, 30-06-2019 Publish, 30-06-2019

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui manajemen sumber daya manusia di Madrasah Aliyah Al-Mathitiriyah Kecamatan Rupit. Jenis penelitian ini adalah penelitian Kualitatif dengan metode deskriptif analisis yaitu metode yang berusaha memaparkan secara sistematis materi-materi pembahasan yang berasal dari berbagai sumber untuk kemudian dianalisis guna memperoleh hasil sebagai kesimpulan. Penelitian kualitatif berarti proses ekspolrasi dan memahami makna perilaku individu ataupun kelompok. Menggambarkan masalah social atau masalah kemanusiaan. Hasil Penelitian, kepala sekolah sangat berperan sekali dalam meningkatkan dan motivasi para guru, staf /karyawan, dalam meningkatkan prestasi siswa/I nya, yang sudah berjalan secara efektif dan kondisional. Dalam memberikan peluang dan kesempatan kepada para gurunya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diadakan oleh pemerintah dan memberikan kesempatan bagi para guru yang untuk melanjutkan jenjang studi yang lebih tinggi, Simpulan, kepala MA Al-Mathiriyah melaksanakan, merencanakan, dan professional, serta ahli bidangnya, serta mampu memberi penghargaan, serta memberikan hukuman, jika melanggar kode etik guru.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine human resource management in the Madrasah Aliyah Al-Mathitiriyah Rupit District. This type of research is qualitative research with descriptive analytical methods, namely methods that attempt to systematically explain the discussion material originating from various sources for later analysis in order to obtain results as a conclusion. Qualitative research means the process of exploitation and understanding the meaning of individual or group behavior. Describes social problems or humanitarian problems. Research Results, principals are very instrumental in increasing and motivating teachers, staff / employees, in improving student achievement, which has been effective and conditional. In providing opportunities and opportunities for the teachers to take part in education and training held by the government and provide opportunities for teachers to continue their higher level of study, Conclusion, the head of MA Al-Mathiriyah carries out, plans, and professionals, as well as field experts, and able to give awards, and provide penalties, if it violates the teacher's code of ethics.

Keywords: Human Resource Management, Performance

PENDAHULUAN

Sumber daya yang berkualitas antara lain ditunjukkan oleh kinerja dan produktivitas yang tinggi. Kinerja seseorang berkaitan dengan kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan. Demikian halnya dengan kinerja guru yang mana kinerja guru ini dapat dilihat dari dua sudut administrasi dan pengembangan profesi. Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan atau organisasi, sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi ini diantaranya ialah kinerja. Kualitas kinerja, dan motivasi kerja.

Dalam meningkatkan mutu pendidikan maka setiap Organisasi harus membutuhkan seorang pemimpin yang bisa membawa personil lebih baik, terutama di lembaga pendidikan, kepala madrasah sangat berperan penting terhadap guru, Karena Kepala Madrasah yang membawa perubahan yang lebih baik, kemudian guru merupakan komponen utama dalam proses belajar mengajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia dalam bidang pembangunan. Sebagaimana Sucipto dan Rafli Kokasih menyatakan bahwa guru sebagai pendidikan profesional mempunyai citra yang baik di masyarakat apabila dapat menunjukkan kepada masyarakat bahwa ia layak menjadi panutan atau teladan masyarakat sekelilingnya (Soecipto, 2007). Masyarakat akan melihat bagaimana sikap dan perbuatan guru itu sehari-hari, apakah memang ada yang patut di teladani atau tidak. Bagaimana guru meningkatkan pelayanannya, meningkatkan pengetahuannya, memberi arahan dan kepada anak didiknya, dan bagaimana cara guru berpakaian, berbicara serta gaya bergaul baik dengan siswa atau teman-temannya serta anggota masyarakat, sering menjadi perhatian masyarakat luas.

Adapun di samping kerja guru yang baik, Guru juga harus memiliki disiplin yang baik juga dalam bekerja, yang dimaksud disini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan adalah pemantauan secara sadar akan aturan-aturan yang telah ditentukan : yaitu pemantauan aturan yang dilakukan oleh guru dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pengajar, pendidik dan pembimbing terhadap keberhasilan siswa dalam proses belajar mengajar di sekolah (Sahertian, 1990). Dalam proses pembelajaran siswa, setiap guru mempunyai keinginan agar semua siswanya dapat memperoleh hasil belajar yang baik dan memuaskan. Harapan tersebut sering kali kandas tidak terwujud, sering mengalami kesulitan dalam belajar. Guru merupakan personil sekolah yang memiliki kesempatan untuk bertatap muka lebih banyak dengan siswa dibandingkan dengan personil sekolah lainnya. Oleh sebab itu, pesan dan tanggung jawab guru dalam pelaksanaan bimbingan dan konseling disekolah sangat diharapkan.

Siswa merupakan fokus kegiatan layanan disekolah. Dikatakan demikian karena semua kegiatan yang dilakukan oleh setiap unsur dalam organisasi sekolah bermuara pada siswa sebagai peserta didik. Guru yang baik harus bias menciptakan suasana belajar mengajar yang kondusif, sehingga siswa menyenangkan dan berminat terhadap pelajaran perlu bagi seorang guru untuk membangkitkan gairah siswa dalam belajar. Dalam hal ini adanya motivasi dan guru sehingga anak lebih giat dalam belajar.

Dilihat dari sisi aktualisasinya, pendidikan merupakan proses interaksi antara guru dengan siswa untuk mencapai tujuan pendidikan yang ditentukan.

Pendidikan, peserta didik, dan tujuan pendidikan merupakan komponen utama pendidikan. Ketiganya membentuk suatu triagle, yang jika hilang salah satunya, maka hilanglah hakikat pendidikan. Namun demikian dalam situasi tertentu tugas guru dapat diwakilkan atau dibantu oleh unsur lain seperti media teknologi, tetapi tidak dapat digantikan. Medidik adalah pekerjaan professional. Oleh karena itu guru sebagai pelaku utama pendidikan merupakan pendidkan professional.

MA Al-Mathiriyah Muara Rupit masalah kemajuan pendidikan ini sudah boleh dikatakan cukup baik. Hal ini dapat dilihat dengan tersedianya sarana perasarana pendidikan yang ada di MA Al-Mathiriyah Muara Rupit tersebut adalah salah satu lembaga pendidikan agama tingkat MA yang ada di Muara Rupit. MA Al-Mathiriyah Muara Rupit ini adalah bukan merupakan pendidikan umum, melainkan hanyalah lembaga pendidikan non formal agama. Dengan demikian lembaga pendidikan tersebut hanya sekedar mempelajari bidang Study Agama saja sebagaimana kurikulum yang berlaku pada MA Al-Mathiriyah Muara Rupit.

Disamping hal tersebut, rasanya perlu penulis kemukakan bahwa MA Al-Mathiriyah Muara Rupit ini adalah lembaga pendidikan swasta yang mayoritas tenaga pengajarannya adalah terdiri dari pada guru swasta. Hal ini barang kali yang menyebabkan kurang faktor kedisiplinan guru yang mengajar pada madrasah tersebut dimana tenaga pengajarnya mayoritas adalah berstatus swasta/honorer, yang sudah barang tentu juga membawa pengaruh dalam proses belajar mengajar pada sekolah tersebut.

Mengingat mayoritas tenaga pengajar atau guru madrasah adalah swasta atau honor, jumlah seluruh guru yang ada di MA Al-Mathiriyah Muara Rupit adalah 15 orang dan mereka juga mempunyai tanggung jawab di luar sekolah dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan primernya dalam aktivitas hidup dan kehidupannya sehari-hari, maka hal ini sering menyebabkan guru-guru tersebut absen dalam pelaksanaan tugasnya mengajar, yang pada akhirnya mengakibatkan kurangnya kedisiplinan guru dalam kegiatan, yang sudah barang tentu berakibat pula terhadap kurangnya kelancaran dalam proses belajar mengajar. Dilihat dari peserta didik yang belajar di MA Al-Mathiriyah Muara Rupit ini, jumlah Siswa kelas satu sampai kelas 3 adalah 120 orang dan mayoritas adalah siswa-siswi MA Al-Mathiriyah Muara Rupit dalam lingkup pesantren.

Dari uraian di atas, maka jelaslah bahwa pemberian contoh suri tauladan yang baik akan sangat berpengaruh terhadap anak didik, terlebih-lebih disiplinnya kerja guru sebagai pendidik akan sangat berpengaruh pula terhadap disiplinnya siswa dalam memberikan motivasi belajar siswa dalam rangka menunjang keberhasilan dalam suatu proses pendidikan adalah kedisiplinan dan tenaga pendidik itu sendiri dalam melaksanakan tugas-tugasnya, sebagaimana di ketahui apa adanya kedisiplinan maka proses belajar mengajar dalam mencapai tujuan pendidikan tidak akan berhasil sepenuhnya.

Proses pembinaan bagi terwujudnya pribadi yang disiplin memang bukanlah pekerjaan yang ringan, apalagi ketika pembinaan itu ditunjukkan kepada banyak orang. Sehingga sangat dibutuhkan ketelatenan yang tinggi dalam membina mereka agar mereka terbentuk menjadi manusia-manusia yang disiplin, maka sudah tidak asing lagi bahwa begitu banyak lembaga pendidikan yang masih belum begitu berhasil dalam membina disiplin guru. Kondisi inilah yang tengah

terjadi di MA Al-Mathiriyah Muara Rupit sehingga hasil yang di dapatkan belum terwujud sebagaimana yang diharapkan.

Mengingat MA Al-Mathiriyah Muara Rupit ini merupakan madrasah yang baru berkembang sehingga fasilitas untuk memperlancar proses belajar mengajar belum begitu memadai dan belum dapat dimanfaatkan secara maksimal. Adapun faktor-faktor penerapan kinerja guru ini erat kaitannya dengan masalah prestasi belajar siswa. Kinerja guru salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi belajar siswa. Sesuai dengan dengan observasi penulis pada MA Al-Mathiriyah Muara Rupit, penulis menemukan suatu kenyataan bahwa terdapat guru yang terlambat masuk mengajar dikelas untuk mengajar sementara murid masih ada juga yang kekeliruan dikelas. Ada sebagian murid yang ribut, asyik dengan bicara dengan temannya, murid yang berpakaian tidak seragam, ada yang pakai sandal dan bahkan ada juga penulis temukan guru-guru yang mengajar juga pakai sandal, serta kurang memadai sarana prasarana yang ada (Dharma, 2005).

Karena itu, kualitas kerja guru harus mempunyai peranan yang penting dalam proses intraksi belajar mengajar. Ini berarti berkualitas tidaknya prestasi belajar siswa, kedisiplinan guru ikut menentukan, selain ditentukan oleh faktor-faktor lainnya seperti lingkungan keluarga, fasilitas, intelligenjensi dan minat siswa itu sebagai individu itu sendiri. Kondisi inilah yang mengundang pertanyaan bagi penulis untuk mencoba menemukan jawaban secara ilmiah tentang mengapa disiplin kerja guru dalam proses belajar mengajar di MA Al-Mathiriyah Muara Rupit belum berjalan secara optimal.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian Kualitatif dengan metode deskriptif analisis yaitu metode yang berusaha memaparkan secara sistematis materi-materi pembahasan yang berasal dari berbagai sumber untuk kemudian dianalisis guna memperoleh hasil sebagai kesimpulan. Penelitian kualitatif berarti proses eksplorasi dan memahami makna perilaku individu ataupun kelompok. Menggambarkan masalah social atau masalah kemanusiaan. Penelitian ini berupaya untuk mengetahui dan menelaah tentang “ manajemen Sumber daya manusia dalam meningkatkan kerja guru di Madrasah Aliyah Al-Mathiriyah Kecamatan Rupit”.

Penelitian ini dilakukan di MAN Al-Mathiriyah Lawang Agung Kecamatan rupit Kabupaten Musi Rawas Utara selama enam bulan, terhitung mulai tanggal 16 Desember 2017 Sampai dengan Juni 2018. Tempat Penelitian Di MAN Al-Mathiriyah Lawang Agung Kecamatan rupit Kabupaten Musi Rawas Utara. Peneliti tertarik melakukan penelitian di sekolah ini karena sekolah ini di pimpin oleh seorang kepala sekolah wirausahawan. Kepala sekolah MAN Al-Mathiriyah Lawang Agung Kecamatan rupit Kabupaten Musi Rawas Utara adalah seorang kepala sekolah yang kreatif dan inovatif, beliau dapat bimbingan dan melatih para guru staff tat usaha untuk menumbuhkan dan menciptakan sekolah dan santri yang berbasis inovasi, kreativitas yang sedang menjadi trend utama adalah bagaimana santri dalam menghadapi masa dunia kedepannya dalam arti mempersiapkan sumber dayamanusia dari sekarang melalui pendidikan.

Guru sebagai informasi kunci (key information), sedangkan kepala madrasah dan siswa sebagai informasi tambahan. Pengumpulan data dan informasi dalam penelitian ini penulis menggunakan metode sebagai berikut:

Metode Observasi, Observasi adalah pengamatan serta langsung untuk mengetahui keadaan atau situasi yang ada hubungannya dengan daerah objek penelitian, observasi ialah pengumpulan data dengan cara pengamatan penelitian secara langsung terhadap objek penelitian. Dengan menggunakan metode observasi ini peneliti mengamati secara langsung kegiatan yang di jalan Oleh MA Al-Mathiriyah Tersebut yang di bombing dan di latih secara langsung oleh kepala sekolah. Di sini kepala sekolah berperan melatih para guru, staf tata usaha dan peserta didik agar menjadi kaderisasi sekolah dalam menghadapi era globalisasi. Selain itu juga Adapun Ovservasi dalam penelitian ini meliputi: a) historis Dan Geografis Madrasah Aliyah Al-Mathiriyah Kecamatan Rupit. Kabupaten Musi Rawas Utara, b) keadaan Guru Dan Pegawai Madrasah Aliyah Al-Mathiriyah Kecamatan Rupit. Kabupaten Musi Rawas Utara, c) keadaan Siswa Madrasah Aliyah Al-Mathiriyah Kecamatan Rupit. Kabupaten Musi Rawas Utara, d) keadaan Sarana Dan Prasarana Madrasah Aliyah Al-Mathiriyah Kecamatan Rupit. Kabupaten Musi Rawas Utara.

Metode Wawancara (Interview). Dalam penelitian ini peneliti mewawancarai kepala sekola sebagai key informan, dilanjutkan mewawancarai guru mata pelajaran sebagai subyek yang menerapkan srategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Al Mathiriah Kec. Rupit. Kabupaten Musi Rawas Utara. Adapun wawancara ini mengenai; a) bentuk peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yang diterapkan dalam proses belajar mengajar di Madrasah Aliyah Al Mathiriah Kecamatan Rupit. Kabupaten Musi Rawas Utara, b) strategi apa yang digunaka oleh kepala madrsah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Al Mathiriah Kecamatan Rupit. Kabupaten Musi Rawas Utara, c) kendalah yang di hadapi kepala madrasah dalam menerapkan kinerja guru terhadap proses belajar mengajar di Madrasah Aliyah Al-Mathiriyah Kecamatan Rupit. Kabupaten Musi Rawas Utara.

Metode Dokumentasi. Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan mempelajari catatan-catatan mengenai data pribadi responden berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen, rapat, lengger, agenda dan sebagainya (Abdurrahman, 2006). Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Data dokumen yang diteliti di sini adalah perpustakaan sekolah, jumlah siswa dan tenaga guru, jumlah sarana dan prasarana, dan struktur organisasi Madrasah Aliyah Al Mathiriah Kec. Rupit. Kabupaten Musi Raws utara yang mendukung dalam penelitian ini.

Analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dana satuan uraian dasar sehingga dapat di temukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data (Moleong, 2010). Setelah data terkumpul, maka data tersebut dianalisa secara kuantitatif, yaitu menggunakan secara sebagai berikut. **Analisis Domain.** Analisis domain pada umumnya dilakukan untuk memperoleh gambaran yang umum dan menyeluruh tentang situasi sosial yang diteliti atau objek penelitian. Data diperoleh dari grand tour dan minitour question. Hasil berupa gambaran umum tentang objek yang diteliti, yang sebelumnya belum pernah diketahui (Sugiono, 2005). Dari pengertian diatas dan contoh tersebut didapati petunjuk tentang bagaimana cara mempergunakan analisis domain, cara berpikir ini digunakan untuk memperoleh gambaran umum tentang daerah yang di teliti yaitu Madrasah

Aliyah Al Mathiriah Kecamatan Rupit Kabupaten Musi Rawas Utara, maka tercakup dalamnya letak geografis, visi dan misi, struktur organisasi, keadaan tenaga pengejar, dan keadaan siswa yang semua ini termasuk unsur domain.

Analisis Taksonomi. Analisis taksonomi adalah analisis terhadap keseluruhan data yang terkumpul berdasarkan domain yang telah ditetapkan menjadi cover term oleh peneliti yang dapat diurai secara lebih rinci dan mendalam melalui analisis taksonomi (Beni, 2008). Pada analisis ini fokus penelitian terbatas pada domain tertentu yang sangat dalam upaya mendeskripsikan atau menjelaskan fenomena penelitian. Dalam menggunakan taksonomi penulis lebih mengutamakan penjelasan beberapa masalah, kejadian dan peristiwa yang terjadi di lapangan atau seluruh masalah yang diteliti lebih terfokus kepada beberapa masalah yang diteliti penulis sendiri.

Analisis Komponensial. Pada analisis komponensial, yang dicari untuk diorganisasikan dalam domain bukanlah keserupaan dalam domain, tetapi justru yang memiliki perbedaan atau yang kontras. Data ini dicari melalui observasi, wawancara dan dokumentasi yang terseleksi (Sugiono, 2008). Dengan menggunakan komponensial ini penulis mengambil suatu kesimpulan dari data wawancara yang bersifat umum atau domain sehingga terjadi suatu kesatuan yang utuh dan sempurna.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen sumber daya manusia dan tenaga pendidikan dalam meningkatkan pengelolaan kinerja guru

Dari beberapa hasil wawancara diatas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa, etos kerja dan kinerja guru itu sangat erat kaitannya dengan kinerja guru, sehingga proses kegiatan dan usaha MA Al-Mathiriyah Rupit berjalan sesuai dengan visi dan misi MA Al-Mathiriyah.

Kalau berbicara mengenai masalah kepala madrasah dalam memimpin madrasah terutama di di MA Al-Mathiriyah, agar madrasah-madrasah ini tidak dipandang sebelah mata oleh masyarakat khususnya di kabupaten musirawas utara, maka perlu adanya usaha-usaha yang harus dilakukan dan bagaimana upaya kepala MA Al-Mathiriyah rupit menjalankan tugasnya, sehingga bisa bersaing dengan sekolah-sekolah lainnya setingkat SLTA khususnya di kabupaten musirawas utara. Berikut wawancara penulis dengan kepala MA Al-Mathiriyah rupit. Sebagai seorang yang dianggap mampu, profesional atau ahli, untuk meningkatkan kualitas masrasah khususnya di MA Al-Mathiriyah rupit ini, sehingga etos kerja guru semakin meningkat. Dalam hal ini kepala madrasah MA Al-Mathiriyah rupit menjelaskan bahwa :

Walaupun saya MA Al-Mathiriyah rupit, namun saya belum begitu ahli dalam membimbing dan mengarahkan guru namun saya tetap berusaha melakukan pendekatan-pendekatan personal/ perseorangan, dengan melalui analisis work dengan cara membentuk timework. Timework yang sudah dibentuk dan dijalankan serta sudah di SK kan yaitu dengan membentuk kelompok yaitu : kelompok mata pelajaran umum, kelompok mata pelajaran jurusan, kelompok mata pelajaran bahasa, serta membuat penugasan khusus yaitu SP guru yaitu PNS atau non PNS.

Seorang pemimpin yang profesional dalam bidangnya, Harus mampu me trik-trik atau memimpin bawahannya dalam berbagai kondisi walaupun dengan keterbatasan yang dihadapida yang dimilikinya, dan juga ahli dalam melakukan dan mengatasi berbagai persolan-persoalan atau permasalahan-permasalahan yang ada disekitar lingkungannya serta bagaimana strategi dalam menentukan dan meningkatkan etos kerja guru dan kinerja guru di madrasah terutama di MA Al-Mathiriyah Rupit.

Seperti apa yang disampaikan juga oleh pak alxsander, pak aguscik, dan ibu marfiroh, mengenai keprofesionalitas atau seseorang dalam memimpin suatu lembaga terutama lembaga pendidikan di MA Al-Mathiriyah rupit.

Kepala MA Al-Mathiriyah Rupit, telah melakukan pendekatan-pendekatan personal dalam mendengar keluhan-keluhan yang dialami oleh bawahannya, salah satunya adalah bagaimana cara mengatasi kesulitan dalam menjalani proses pembelajaran di MA Al-Mathiriyah Rupit,serta memberikan tugas kepada kami untuk membuat kelompok kerja bidang studi yang berbagi dalam berbagai kelompok yaitu kelompok bidang studi jurusan, serta membuat kelompok khusus yaitu pembinaan-pembinaan dan pengawasan terhadap pegawai dalam meningkatkan etos kerja dan kinerja guru serta karyawan/staf yang nantinya disampaikan setiap persemester dan akhir tahun secara bersama-sama semua kelompok pada kegiatan tersebut sedah dibuatkan SK nya.

Sebagai seorang pemimpin yang profesional dan ahli dalam bidangnya, tentu dia harus lebih berhati-hati dalam dan memberikan pengalaman-pengalamannya kepada bawahannya, dan selalu m\engadakan pendekatan-pendekatan yang profesional vbaik secara personal maupun dengan cara lain apakah itu secara terbuka atau tertutup sehingga bawahannya merasa akan selalu diperhatikan dalam menjalankan tuganya.

Dan juga pemimpin harus bisa member kesempatan dan peluang kepada orang yang dipercayainya untuk dapat membantu tugas-tugas beratnya dalam mengawasi kegiatan-kegiatan yang gunangnya untuk mengantisipasi apabila seorang pemimpin tidak berada dilokasi, termasuk di MA Al-Mathiriyah Rupit,sebagai orang kepercayaan adalah bapak/ibu guru yang ditunjuk dan diangkat sebagai wakil kepala sesuai dengan kemampuannya serta dapat dipercayai dan mampu melaksanakan tugasnya apabila masalah yang dihadapi oleh kepala madrasah tidak bisa diatasi. Karena seorang kepala madrasah tidak bisa berjalan sendiri tanpa bantuan dari orang kepercayaan.

Kepala madrasah tidak hanya sekedar pemimpin yang hanya memerintahkan dan menyuruh bawahannya bekerja tanpa ada pengawasan yang rutin dan mengevaluasi hasil kerja bawahannya. Seseorang pemimpin dalam mengawasi dan memperhatikan bawahannya dalam bekerja dengan baik dan sukses sesuai dengan tujuan yang dicapai, maka hendaknya diperhatikan pula jerih payahnya bagaimana member ganjaran atau pujian yang menyenangkan bagi bawahannya, walaupun hanya sekedarnya saja. Dan sebaliknya apabila bawahannya bekerja dalam melaksanakan tugasnya terbengkalai dan ambaradul atau tidak berbuah hasil, maka perlu diberi teguran dan serta diberikan hukuman yang sesuai dengan tingkatan keberhasilannya. Sehingga cara bapak selalu memotivasikan bawahannya untuk meningkatkan etos kerja guru dan kinerja guru.

Dalam rangka upaya meningkatkan etos kerja guru dan kinerja guru, maka seorang pemimpin dalam hal ini kepala Madrasah, perlu memberikan sanjungan/pujian kepada bawahannya apabila bawahannya dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Dan sebaliknya apabila bawahannya membuat kesalahan dalam melaksanakan tugas, maka perlu diberi hukuman dimana hukuman itu jangan sampai menyinggung perasaan, apalagi meyakiti perasaannya, maka hendaklah melakukan dengan bijak dalam mengambil keputusan.

Pembinaan manajemen manusia dalam meningkatkan kinerja guru dalam mengelola Madrasah

Berbicara mengenai menenejem etos kinerja guru dalam meningkatkan sumber daya manusia yang baik yaitu perlu semangat para dewan guru dalam melakukan suatu pekerjaan yang mendatangkan hasil dan dengan hasil kerja guru maka terciptalah sumber daya yang baik dan bermutu. Dalam kehidupan sehari-hari, seorang agaknya akan sulit melakukan pekerjaan atau tugasnya dengan baik dan tekun serta memiliki komitmen terhadap criteria tersendiri. jika pekerjaan itu kurang bermakna baginya dan tidak bersangkutan dengan tujuan hidupnya. Cara kerja yang memandang pekerjaannya sebagai kegiatan untuk mencari nafkah semata-mata atau hanya untuk memperoleh upah atau gaji dang sadang pangan demi fisik jangka pendek, agaknya akan berbeda dengan cara kerja seorang memandang tugasnya atau pekerjaannya sebagai *Calling* dan amanah yang hendak di pertanggung jawabkan dihadapan tuhan. Munculnya sikap malas, santai dan tidak disiplin waktu bekerja dapat bersumber dari pandangan terhadap pekerjaan dan tujuan hidup.

Kinerja guru yang Nampak tidaklah hanya mengikuti pelatihan-pelatihan saja, akan tetapi akan dilihat bagaimana keberhasilan siswa/siswi yang dididik, dan dibimbing olehnya selama melaksanakan proses pembelajaran di madrasah/sekolah. Karena keberhasilan anak-anak atau siswa/I ini sangat menentukan sekali keberhasilan kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kerjanya di madrasah atau sekolah tersebut.

Berikut ini wawancara penulis dengan kepala MA Al-Mathiriyah Rupit tentang salah satu kinerja guru yang tampak selama proses pembelajaran di madrasah ini.

Selama saya kepala madraah MA Al-Mathiriyah Rupit kurang lebih tiga tahun, saya sangat berterima kasihb sekalai semua kepada dewan guru dan staf lainnya yang telah bekerja keras membantu saya dalam mengejar ketercapaian/kelulusan 100% bagi anak didik kami dalam mengikuti ujian nasional (UN) atau Ujian Akhir Madraah Berstandar Nasional (UANMBN) dan begitu pula telah membimbing siswa/i dalam mengikuti berbagai perlombaan-perlombaan, diantaranya lomba Paskibraka,,pramuka, dan lomba seni budaya islami, baik tingkat kabupaten taupun provinsi baik ya h diselenggarakan oleh kemanag kabupaten/provinsi.

Semangat kerja bagi dewan guru, apakah ia professional atau kah tidak, kalau dia sanggup dan focus dalam menjalankan tugas-tugasnya dengan baiik, ikhlas dan penuh kesadaran seta bertanggung jawab, maka kinerja guru akan datang dengan sendirinya, dan akan menguntungkan bagi dirinya atau instansinya yang dimana ia bertugas. Suatu pekerjaan yang dilakukan dengan rasa kesadaran

yang tinggi dan ikhlas berkerja dan bekerja dengan seikhlas-iklasnya, asalkan mampu menjalankannya dengan tanggung jawab, maka pekerjaan itu dapat dilaksanakan sesuai dengan yang diharapkan setiap orang, walaupun bukan bidangnya sekalipun.

Menurut saya apa yang dilakukan oleh kepala sekolah, sudah benar sesuai dengan kebijakannya, seperti dengan memenuhi jam mengajar para dewan guru yaitu dengan mata pelajaran yang serumpuh, karena ini menyangkut dengan peraturan undang-undang serta tuntunan kurikulum. Setelah menyimak atas pembinaan etos kerja guru ketercapaian kinerja guru MA Al-Mathiriyah dalam meningkat manajemen sumber daya manusia. Maka hasil dari hasil wawancara, menyimpulkan bahwa etos kerja guru di madrasah tidak hanya mengajar atau bertatap muka di kelas, namun di tuntut juga kegiatan luar jam mengajar yaitu berupa pelaksanaan kegiatan pembinaan dan ekstrakurikuler.

Upaya seorang pemimpin, akan dilihat bagaimana kerja bawahannya yang sudah dilaksanakannya melalui proses belajar mengajar dengan terbuuktnya. Bahwa diantaranya adalah perangkat pembelajaran, evaluasi, prestasi siswa disemua bidang, baik di bidang OSN, Pramuka, seni budaya, dan paskibraka, semua itu butuh pembinaan kepala sekolah kepada dewan guru dan kerja para dewan guru yang mengajar di madrasah tersebut.

Kinerja guru memang yang baik adalah bagaimana seorang guru itu juga mampu membuat dan melengkapi perangkat pembelajaran yang standard an sesuai dengan petunjuk dan teknis. Karena dalam melaksanakan tugasnya guru harus punya acuan dan pedoman dalam mengajar dikelas. Maka siswa yang diajarkan menjadi anak didik yang menjadi kebanggaan madrasah itu sendiri sehingga dengan adanya tersebut maka akan tercipta sumber daya manusia yang baik dan cerdas.

Menurut hemat penulis, setelah beberapa yang penulis wawancara kepada kepala sekolah MA-Al-Mathiriyah ada beberapa yang dapat diambil kesimpulan diantaranya adalah; Perlu adanya pembinaan terhadap kerja para guru sehingga akan menghasilkan guru yang disiplin dan siswa yang memuaskan; Menanamkan semangat guru atau kerja guru yang ikhlas dan penuh kesadaran sesuai dengan tofoksi yang ada pada guru salah satunya kelengkapan perangkat pembelajaran; Melibatkan semua dewan guru dan staf/karyawan dalam memecahkan suatu masalah dengan bentuk kerja kelompok dan evaluasi secara bersama-sama; Dalam rangka meningkat sumber daya manusia dan kinerja guru, perlu adanya usaha peningkatan ataupun pembinaan kesejahteraan para guru, dan staf/karyawan; Menciptakan suasana kerja yang nyaman dan bersahabat, dengan cara mengadakan pendekatan-pendekatan personal dalam melaksanakan suatu pekerjaan; Perlu adanya pembinaan- pembinaan bertahap terhadap kerja para guru. Sehingga akan menghasilkan kinerja guru yang memuaskan; Menanamkan semangat bekerja yang ikhlas dan penuh kesadaran sesuai dengan tofoksi yang ada pada guru salah satunya kelengkapan perangkat pembelajaran.

Factor dan pendukung dalam meningkatkan sumber daya manusia

Factor internal yang sangat pengaruh dalam menjalankan tugasnya adalah buku pegangan guru dan buku siswa yang sesuai dengan kurikulum yang berlaku. Namun disatu sisi ada salah satu guru yang mencari buku lewat internet mengenai factor eksternal adanya perlunya dukungan atau respon serta komunikasi yang

lancer antara madrasah dengan komite serta masyarakat yang ada dilungkungan madrasah dalam hal ini ada beberapa upaya Kepala Madrasah MA Al-Mathiriyah dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pemimpin diantaranya :

Upaya kepala sekolah sangat penting dalam melaksanakan, merencanakan kedepan semua program madrasah yang disesuaikan dengan visi dan misi madrasah itu sendir, dalam menghadapi persaingan antar pendidikan yang disesuaikan dengan perkembangan pendidikan yang begitu pesat pada saat sekarang ini dan juga kepala madrasah dituntut keahliannya dalam mengelola madrasah walaupun masih ada kekurangan-kekurangan yang dihadapi

Upaya kepala madrasah sebagai menejerial harus pandai menghargai kerja guru dan staf lainnya dalam bentuk apapun sehingga guru melaksanakan tugasnya tidak mersa terbebani.

Upaya kepala sekolah harus mampu mengadakan pendekatan-pendekatan baik pendekatan personal ataupun kelompok serta merespon semua masalah-masalah yang dihadapi oleh guru dan stafnya serta member motivasi kepada seluruh dewan guru, dan staf dalam meningkat etos kerja yang baik dan sumber daya yang berkualitas.

Ketercapaian tujuan pendidikan sangatlah bergantung pada\ kecakapan dan kebijaksanaan kepala madrasah sebagai seorang pemimpin pendidikan. Hal ini karena kepala madrasah merupakan\ seorang pejabat yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerja sama dengan guru-guru, staf/ karyawan dalam menentukan nasib siswa/I untuk mencapai tujuan pendidikan yang baik. Kepala MA Al-Mathiriyah merupakan kunci kesuksesan madrasah dalam mengadakan inovasi, kreativitas, kedisiplinan proses pelaksanaan kegiatan madrasah sehingga akan meningkatkan dan memperbaiki semua program dan proses pembelajaran semuanya \tergantung bagaimana upaya seorang kepala dalam bekerja dan meningkatkan etos kerja guru yang nantinya akan Nampak kinerja para gurunya

Dalam meningkatkan kerja guru yang berkualitas, usaha-usaha yang dilakukan kepala madrasah tidak hanya diserahkan kepada individu saja, tetapi melainkan juga harus melibatkan semua\ \komponen madrasah. Data-data yang telah berhasil dikumpulkan dianalisa,ditemukan sudut persoalannya,dan dimungkinkan didapatkan alternatif pemecahannya data-data yang telah terkumpul memberikan kesimpulan atas data atau informasi yang diperoleh dari orang-orang yang ditanya tentang kepala MA Al-Mathiriyah dalam meningkatkan etos kerja guru, dinilai cukup baik, dari informasi ini penulis dapat menyimpulkan bahwa upaya kepala sekolah MA Al-Mathiriyah dalam meningkatkan etos kerja guru memberikan hasil yang cukup memuaskan karena masing-masing pihak terkait dalam pelaksanaannya tidak lagi bersifat persial dan mengukur kinerja keberhasilan berdasarkan perspektif masing-masing.

Rasa memiliki profesi, dan penghargaan berupa upah dan gaji yang standar sesuai dengan anggaran yang ada. Serta sarana dan prasarana yang mendukung proses kelancaran pembelajaran dimadrasah. Yang menjadi factor penghambat dalam upaya kepala sekolah dalam meningkatkan etos kerja dimadrasah adalah sarana prasarana pembelajaran yang masih belum lengkap, serta media lain yang berkaitan dengan kelancaran proses pembelajaran, dan juga anggaran pendidikan yang masih sangat terbatas, selain itu mengenai kompetensi dengan sekolah tingkat SLTA yang jaraknya yang tidak terlalu jauh dengan madrasah,

sebagian besar masyarakat rupit belum begitu mengenal lebih dalam bagaimana madrasah itu yang sebenarnya. Sehingga masing terkesan madrasah tempat alternative dalam mengatasi masalah yang dialami oleh sebagian siswa/I dari sekolah lain.

Factor dan pendukung dalam meningkatkan Dalam Meningkatkan Etos sumber daya manusia di Madrasah Al-Mathiriyah Kecamatan Rupit Kabupaten Musi Rawas Utara. Dalam meningkatkan etos kerja guru di MA Al-Mathiriyah salah satunya sikap kejujuran, kesadaran, dan keikhlasan, guru dalam melaksanakan tugas. Dari hasil pengamatan wawancara dengan guru dapat dilihat dari perilaku dan sikap dalam keseharian yang dicerminkan dalam diri seorang guru adalah kedisiplinan, kepuasan serta kenyamanan. Kepala MA Al-Mathiriyah mengupayakan demikian rupa tentang bagaimana memanfaatkan segala sumber daya yang ada meskipun kondisi madrasah masih sangat sederhana, baik kondisi gedung, ruang belajar, serta sarana prasarana lainnya dalam memperlancar proses pembelajaran di madrasah. Pembinaan-pembinaan yang dilakukan oleh kepala MA Al-Mathiriyah mendapat dukungan positif dari seluruh gur dan staf/karyawan.

Dari beberapa guru mengemukakan bahwa kegiatan belajar mengajar senantiasa tetap dilaksanakan dengan penuh kesadaran dan keikhlasan serta tanggung jawab sebagai guru. Dengan adanya sikap kesadaran, keikhlasan, dan kejujuran merupakan identitas awal seseorang dapat dipercaya, sikap ini mampu mengembangkan pribadi guru didepan siswa. Diantara dukungan itu datang dari salah seorang guru yang diikuti sertakan dalam beberapa pelatihan, seminar, workshop,, melanjutkan study pendidikan kejenjang lebih tinggi baik honor maupun yang PNS.

Faktor penghambat salah satunya ialah keterbatasan sarana prasarana yang menunjang bagi suasana kegiatan yang nyaman. Mengenai ruang belajar sudah cukup memadai, namun ada beberapa yang selalu mengangal dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran yakni, buku-buku terbatas, dimana para gurunya untuk mendapatkan buku-buku tersebut, didapat dari kopian melalui internet beberapa peralatan dan perlengkapan yang ada kurang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik madrasah lain yang sudah maju. Pembelajaran merupakan intraksi siswa dengan lingkungan yang dipengaruhi factor internal maupun factor eksternal. Keterbatasan sarana yang dapat dilakukan dengan mengkondisikan lingkungannya agar menunjang terjadinya perubahan pada siswa. Kemudian suasana mengajar yang kurang mengairahkan. Ada tiga langkah strategi yang perlu diapresiasi bagi perubahan perilaku siswa dalam konteks pembelajaran di madrasah. 1) *appersepsi*, yaitu menghubungkan materi pembelajaran dengan pengalaman siswa atau dengan kompetensi yang telah dikuasi. *Appersepsi*, dapat dilakukan dalam bentuk pre-test yang sebaik-baiknya sesuai dengan kebutuhan 2) penyampaian materi dan latihan (*exercise*) seni pembelajaran dapat dilihat dari segi proses dan hasil. Dari segi proses, pembelajaran, baik fisik, mental maupun social. Mereka mampu menunjukkan kegiatan belajar dikatakan efektif dan berhasil apabila ada perubahan pengetahuan, sikap dan perilaku positif pada siswa. 3) *evaluasi*, yaitu adanya pelaksanaan pembelajaran yang diakhiri dengan evaluasi atau pos-test. Tujuan utama evaluasi ini adalah untuk mengetahui tingkat keberhasilan siswa dalam proses pembelajaran di kelas. Dan juga menjadi tolak

ukur bagi guru dalam penyampaian dan keterbatasan siswa dalam menerima materi selama proses pembelajaran di madrasah.

SIMPULAN

Kepala MA Al-Mathiriyah dalam mengelola atau memimpin bawahannya hendaknya dapat melaksanakan, merencanakan, dan professional, serta ahli bidangnya, serta mampu member penghargaan dan pujian yang setinggi-tingginya, serta pujian atau sanjungan terhadap hasil kerja bawahannya. Namun tak terlepas dari itu, apabila bawahannya atau para guru yang melanggar kode etiknya dalam melaksanakan tugasnya beralih hukuman yang tidak sesuai dengan kode etik guru. Dan tak lepas kalah pentingnya adalah mendampingi dan mengawasi, membina, kerja para guru dengan cara melakukan pendekatan-pendekatan personal, sehingga para guru tersebut tersa termotivasi dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Kepala sekolah sangat berperan sekali dalam meningkatkan dan motivasi para guru, staf /karyawan, dalam meningkatkan prestasi siswa/nya, yang sudah berjalan secara efektif dan kondisional. Contoh pada tahun 2003-2005 siswanya mencapai hasil yang memuaskan yaitu Rata-rata 100% ini menunjukkan bahwa salah satu dari etos kerja guru dalam menghasilkan kinerja guru. Dalam memberikan peluang dan kesempatan kepada para gurunya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diadakan oleh pemerintah dan memberikan kesempatan bagi para guru yang untuk melanjutkan jenjang studi yang lebih tinggi. Seorang kepala sekolah yang cerdas, kreatif dan tanggap, dia harus mampu mengatasi dan mencari solusi dalam masalah yang dihadapi yaitu ;1) faktor personal atau individual yang meliputi pengetahuan, pengetahuan, motivasi, dan komitmen yang tinggi, 2) menciptakan suasana kerja yang menggairahkan dan penuh kekeluargaan, 3) volume atau upah gaji bukanlah faktor utama dalam meningkatkan etos kerja guru dan kinerja guru, tetapi adalah kenyamanan kerja dan ketenangan hidup

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, F. (2006). *Metodologi Penelitian dan teknik penyusunan Skripsi*. Cet ke-1. Jakarta : Rineka Cipta
- Dharma, Surya. (2005). *Manajemen kinerja*. penerbit: Pustaka Pelajar, Jakarta
- Lexy J Moleong. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cet ke-27. Bandung: Rosda Karya
- Saebani, B. A. (2008). *Metode Penelitian*. Cet ke-1. Bandung: Pustaka Setia
- Sahertian, F. (1990). *Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Program Inservice Education*. Jakarta: Rineka Cipta
- Soecipto dan Kosasi, R. (2007). *Profesi Keguruan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Sugiono. (2005). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Cet ke-1. Bandung: Alfabeta

PRAKTEK DAN KEBIJAKAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERBANKAN SYARIAH

Tri Wikaningrum

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung
e-mail: lafaya_dea@yahoo.com

Abstract

The purpose of this study is to identify policies and practices of Human Resource (HR) development at shariah bank; then analyze their influence into organizational performance. Variables of this study are policies and practices of HR development, work attitude, selection, training, development, policy formalization, communication, promotion, compensation, and performance appraisal. Data were collected by using in-depth interview and survey questionnaire. Interviews were conducted to management, while questionnaires were distributed to 70 employees. Data were analyzed by using descriptive method. Result shows less optimal of HR management practices in most of the respondent of syariah banks; these including the allocation of training time and frequency of execution, clarity of the basis for setting promotion, the type and amount of compensation that is less competitive when compared with the same type of job in another bank, and performance appraisals that are less oriented toward employee development.

Key words: *policies and practices of HR management, shariah bank, performance, employee development.*

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi kebijakan dan praktek pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di bank syariah, kemudian menganalisis pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Variabel penelitian ini adalah kebijakan dan praktek pengembangan SDM, sikap kerja, seleksi, pelatihan, pengembangan, formalisasi kebijakan, penilaian kinerja, promosi, kompensasi, dan kinerja. Data dikumpulkan dengan menggunakan wawancara mendalam dan kuesioner. Wawancara dilakukan untuk manajemen, sementara kuesioner dibagikan kepada 70 karyawan. Data dianalisis menggunakan metode deskriptif. Hasil analisis menunjukkan bahwa praktik manajemen SDM bagi sebagian besar responden bank syariah kurang optimal. Hal ini termasuk alokasi waktu pelatihan dan frekuensi pelaksanaan, kejelasan dasar untuk pengaturan promosi, jenis dan jumlah kompensasi yang kurang kompetitif bila dibandingkan dengan jenis pekerjaan yang sama di bank lain, serta penilaian kinerja yang kurang berorientasi pada pengembangan karyawan.

Kata kunci: *kebijakan dan praktek manajemen SDM, bank syariah, kinerja, pengembangan karyawan.*

PENDAHULUAN

Pada kondisi krisis ekonomi, tantangan setiap organisasi untuk bisa bertahan dan berkembang semakin besar. Ketika faktor eksternal semakin sulit diprediksi dan dikontrol, pengelolaan internal organisasi termasuk pemberdayaan potensi sumber daya manusia menjadi krusial. Praktek manajemen sumber daya manusia yang ada harus bisa mendukung penciptaan sikap kerja dan perilaku yang menguntungkan bagi

organisasi. Sebagaimana sejumlah penelitian berhasil menguji pengaruh positif yang erat dari praktek SDM terhadap kinerja organisasi. Pada prakteknya pun manajemen SDM menjadi alat manajemen strategis yang penting selama periode resesi ekonomi.

Kualitas sumber daya manusia (SDM) dalam melayani pelanggan berperan penting dalam menentukan kinerja organisasi. Tentu saja SDM yang berkualitas tidak bisa

hanya mengandalkan pengetahuan dan keahlian bawaan yang sudah mereka miliki ketika bergabung dengan perusahaan. Perlu praktek internal perusahaan yang mengarah pada tujuan mengembangkan kapabilitas (*skill dan ability*) karyawan, meningkatkan motivasi karyawan dalam menjalankan upaya *discretionary*, serta memberikan peluang penuh bagi penggunaan *knowledge, skill*, dan berbagai atribut lainnya pada pekerjaan mereka. Iklim yang demikian akan menguatkan persepsi karyawan mengenai seberapa baik praktek dan prosedur yang ada memudahkan penyampaian servis yang *excellent* ke pelanggan. Selain itu juga persepsi mengenai kualitas pelayanan yang diharapkan perusahaan serta dukungan dan *reward* dari pihak manajemen bagi karyawan atas kinerja mereka. Sebagaimana *pernyataan* Schneider and Bowen (1985), bahwa suatu studi yang mengkaji praktek organisasional di sejumlah bank menunjukkan bahwa hubungan praktek *Human Resource Management (HRM)* dengan *outcomes* organisasional di perusahaan jasa sangatlah kuat. Pada perusahaan manufaktur, kualitas produk secara langsung dipengaruhi oleh investasi teknologi ataupun kontrol proses pabrikaan. Dengan demikian perilaku kerja karyawan hanya berdampak secara marginal terhadap kualitas. Namun tidak demikian halnya pada perusahaan jasa, yang meskipun didukung teknologi tetap saja tidak bisa menggantikan interaksi karyawan-pelanggan secara *face-to-face*.

Praktek *HRM* itu sendiri, mempengaruhi persepsi karyawan mengenai seberapa besar perusahaan tempatnya bekerja memperhatikan *well-being* mereka dan percaya bahwa sumber daya yang telah mereka berikan pada organisasi akan dibalas melalui kebijakan di bidang MSDM. Penetapan kompensasi yang *fair*, program training yang berkelanjutan, penilaian kinerja yang berdampak pada pengembangan karyawan, dan kualitas komunikasi dengan atasan misalnya, mempersepsikan dirinya diperlakukan dengan baik oleh organisasi. Karyawan akan merasa berkewajiban untuk memperlakukan organisasi dengan baik & mencoba menghindari tindakan yang merugikan organisasinya (Gouldner, 1960). Dengan kata lain, para karyawan merasa berkewajiban membalas untuk menciptakan keseimbangan dalam pertukaran dengan organisasi.

Utamanya pada perbankan yang bergerak di bidang jasa, yang mana unsur *people* melakukan interaksi tinggi dengan pelanggan, maka kualitas pelayanan yang disampaikan tidak bisa lepas dari peran para karyawan yang menjadi sumber daya manusia di dalamnya. Bagaimana perilaku, intensi, dan sikap karyawan mengarah pada *high quality service*, secara strategis bisa diarahkan melalui praktek dan kebijakan dalam manajemen SDM yang ada. Oleh karenanya bisa diterima bahwa praktek-praktek internal dalam suatu organisasi termasuk praktek dan kebijakan dalam manajemen sumber daya manusia memiliki potensi berdampak pada kinerja organisasi yang bersangkutan.

Kompetisi pada industri perbankan khususnya perbankan syariah tidak hanya diantara bank umum syariah. Yang banyak pemainnya justru bank konvensional lokal maupun asing yang membuka Unit Usaha Syariah (UUS). Tentu saja kondisi persaingan ini menuntut masing-masing bank untuk meningkatkan kualitas pelayanannya kepada masyarakat. Sebagai perusahaan jasa, nasabah/pelanggan terlibat dalam proses penyampaian jasa dan adanya interaksi dekat antara karyawan dengan pelanggan. Itulah kenapa faktor SDM di bidang jasa sangat penting karena tidak bisa sepenuhnya tergantikan oleh teknologi. Apalagi hubungan dengan nasabah pada bank syariah lebih pada kemitraan yang berorientasi bukan hanya *profit* semata, tapi juga *falah oriented* alias kebahagiaan di akhirat. Berbeda dengan di bank konvensional yang berbentuk hubungan debitor-kreditur. Oleh karena sifat *reputational risk* yang tinggi tersebut menempatkan pentingnya praktek SDM yang ada bagi peningkatan kinerja pada bank syariah. Sebagaimana pernyataan Devanna, Fombrun, dan Tichy (1984 dalam Zerbe, Dobni, & Harel, 1998) bahwa aktivitas SDM memiliki dampak besar bagi kinerja individual yang selanjutnya berkontribusi terhadap produktivitas dan kinerja organisasional. Argumen tersebut menjadi dasar keyakinan utama mengenai peran praktek SDM bagi kinerja organisasional.

Banyak penelitian yang mengkaji hubungan *HRM practices* dengan kinerja organisasional, terutama pada industri manufaktur. Namun, studi mengenai peran *trust*

sebagai mediator diantara kedua variabel tersebut masih terbatas. Penelitian ini mengkaji hubungan praktek manajemen SDM dengan kepercayaan karyawan terhadap atasan dan organisasi, yang dapat mempengaruhi besarnya komitmen karyawan pada organisasi dan kepuasan kerjanya. Sikap kerja yang positif pada akhirnya diduga akan meningkatkan kinerja individual karyawan. Ada beberapa hal yang melatarbelakangi konsep berpikir tersebut. Pertama, beberapa tahun terakhir ini semakin mengemuka tingginya *job insecurity* bagi karyawan pada industri perbankan. Itu akan mempengaruhi tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasinya. Juga mempengaruhi kepercayaan terhadap atasan langsungnya, jika kebijakan dan sikap atasan dipersepsikan tidak mendukung *well-being* mereka. Mengulang kembali pernyataan sebelumnya, bahwa praktek yang sama dapat menimbulkan konsekuensi berbeda tergantung pada kecenderungan persepsi atau pemikiran karyawan. Jadi, ketika *trust* karyawan berbeda, maka praktek yang ada akan mempengaruhi sikap kerja yang berbeda pula. Kedua, terkait dengan aspek interaksi tinggi antara pelanggan jasa dengan perusahaan melalui SDM-nya, maka menjadi lebih dapat diterima bahwa hubungan tersebut dimediasi oleh perilaku dan sikap karyawan. Namun belum ada yang menguji *trust* sebagai variabel pemediasi dalam hubungan tersebut. Ketiga, membangun *trust* menjadi hal yang penting mengingat kurangnya kepercayaan karyawan terhadap perusahaannya berdampak pada *outcomes* disfungsional, seperti komitmen rendah, motivasi yang juga rendah, serta kurangnya kepercayaan di antara pihak-pihak yang berinteraksi.

Peningkatan jumlah dan aset perbankan syariah menunjukkan kemampuannya bersaing dengan bank konvensional. Sayangnya, perkembangan tersebut belum diimbangi oleh kesiapan sumber daya insani yang memadai. Bahkan Direktur Direktorat Perbankan Syariah Bank Indonesia mengakui bahwa secara umum, perbankan syariah memang menghadapi masalah dengan SDI. Mengingat bank syariah menghadapi *reputational risk*, maka perhatian terhadap pengembangan SDM secara terencana dan berkelanjutan harus ditingkatkan.

KAJIAN PUSTAKA

Kumpulan Praktek MSDM dan Kinerja

Schneider and Bowen (1985) mendapatkan bahwa persepsi karyawan mengenai praktek-praktek MSDM secara signifikan berhubungan dengan persepsi pelanggan mengenai kualitas pelayanan. Ketika para karyawan merasa diperlakukan dengan baik oleh praktek MSDM yang ada, maka mereka akan dapat men-curahkan energi dan sumber dayanya untuk melayani pelanggan secara efektif. Studi yang dilakukan oleh Schneider and Bowen (1985) mengenai praktek organisasional di kantor-kantor cabang, menemukan bahwa hubungan antara praktek MSDM dan *outcomes* strategik paling kuat pada organisasi jasa.

Praktek-praktek MSDM dapat meningkatkan “*value*” karyawan pada suatu organisasi. Praktek seleksi misalnya, memiliki peran penting dalam mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas yang memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan. Untuk itu selama proses seleksi, perusahaan harus berupaya menemukan dan menarik calon karyawan yang berkeahlian dan sikap serta perilaku yang mendukung nilai-nilai dan pencapaian tujuan organisasi. Tantangan selanjutnya adalah mempertahankan keberadaannya dalam jangka panjang. Pelatihan dan pengembangan juga kritis bagi pencapaian kinerja organisasional dan keunggulan bersaing perusahaan (De Saapere & Garcia-Falcon, 2002). Pelatihan juga praktek yang baik dalam mengatasi faktor-faktor yang menurunkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Guna mencapai efektivitas *training*, program pelatihan haruslah *fit* dengan proses kerja dan strategi perusahaan. Pasca pelatihan pun harus dipastikan terjadi transfer pelatihan yang mendukung proses pembelajaran karyawan. Selanjutnya, upaya pembelajaran oleh karyawan yang mendukung peningkatan kinerja harus diperhatikan *reward*-nya (Guest, 1997). Hal ini didukung oleh banyak studi yang menemukan bahwa insentif berpengaruh terhadap kinerja organisasional. Tujuan secara umum dari pemberian insentif itu sendiri adalah merubah perilaku, meningkatkan sikap positif dan memotivasi karyawan hingga dapat berkontribusi terhadap pertumbuhan perusahaan.

Sejumlah studi menyatakan bahwa sistem SDM yang mendukung aktivitas tim

kerja merupakan praktek yang kritis bagi inovasi dan daya saing organisasional (Lau & Ngo, 2004). Selagi aktivitas tim mendorong kerjasama dan komunikasi di antara karyawan, pada saat yang sama aktivitas itupun mendukung penciptaan budaya kerja yang tepat. Kemudian, umpan balik atas kinerja mereka menjadi praktek yang diperlukan atasan langsung dalam meningkatkan keefektifan kerja bawahannya. Berbagi informasi mengenai kinerja individual karyawan pada praktek tersebut menjadi sarana meningkatkan komunikasi di antara kedua pihak, sehingga secara efektif mengarah pada keterbukaan komunikasi organisasional. Semua praktek manajemen SDM yang telah diuraikan tersebut meningkatkan *trust* karyawan pada perusahaannya. Antara satu praktek dengan praktek lainnya saling mendukung dan menguatkan pencapaian kinerja organisasional (Zerbe, Dobni, & Harel, 1998).

Kinerja merupakan fungsi dari semua komponen sumber daya manusia. Artinya, pengelolaan terhadap SDM akan menentukan bagaimana kinerja yang dicapai organisasi bersangkutan. Komponen itu diantaranya meliputi: menseleksi calon karyawan terbaik, menilai kinerja karyawan guna menjamin distribusi *reward* yang adil, memotivasi karyawan dengan mengkaitkan *reward* dan tingkat kinerja, dan mengembangkan karyawan agar meningkat kinerjanya pada posisi pekerjaan yang mereka tangani sekarang.

Trust dan Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia

Trust merupakan komponen kunci dari *organizational relationship* yang memiliki keberartian baik secara akademis maupun praktis. Sejumlah literatur yang ada pun mengakui bahwa *trust* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas organisasional (Mayer & Davis, 1999; Prusak & Cohen, 2001). Banyak juga riset yang berfokus pada cara mengembangkan dan meningkatkan kepercayaan diantara para karyawan, menunjukkan bahwa organisasi memandang *trust* sebagai variabel yang dibutuhkan sekali keberadaannya. Sebagai contoh, Konovsky and Pugh (1994) menunjukkan bahwa kepercayaan pada manajer berpengaruh positif terhadap proses pertukaran sosial. Temuan ini didukung hasil penelitian

Aryee, Budhwar, and Chen (2002) yang menemukan bahwa kepercayaan pada organisasi berhubungan dengan sikap kerja seperti komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Sejumlah peneliti bahkan merumuskan bahwa harapan manajerial yang positif akan diwujudkan dalam perilaku manajerial seperti memfasilitasi pelatihan dan memberi peluang partisipasi dalam proses pengambilan keputusan (Liden, Wayne, & Stilwell, 1993). Pernyataan kebijakan yang diambil manajerial terkait dengan praktek SDM tersebut yang tentunya berdampak bagi karyawan, akan menentukan tingkat kepercayaan karyawan terhadap atasan dan organisasinya.

Konstruk *trust* pada hubungan pekerjaan mencakup 3 dimensi, yaitu *harmony*, *reliability*, dan *concern* (Tzafrir & Dolan, 2004). Pertama harmoni, terkait pemikiran akan kepemilikan identitas dan nilai bersama. Reliabilitas sebagai dimensi kedua, berarti bahwa pihak yang mempercayai memiliki harapan positif mengenai konsistensi antara kata dan tindakan pihak yang dipercaya. Dimensi ketiga, perhatian, mengarah pada pemikiran mengenai sejauhmana kepentingan diri diseimbangkan dengan kepentingan pihak lain. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa ketika seorang karyawan memiliki *trust* yang tinggi pada atasan dan organisasinya, maka berpotensi mendorong keinginan untuk meningkatkan sumber daya yang diberikan bagi pihak lain, berdasarkan harapan positif yang didorong oleh saling interaksi positif sebelumnya.

Banyak teori mengenai *trust* yang merupakan pembahasan dalam teori pertukaran sosial. Sedangkan praktek manajemen menjadi bagian penting dari pertukaran sosial yang mencirikan hubungan pemekerjaan, dimana komponen *trust* terlibat di dalamnya. Pada seting organisasional, adanya saling percaya berpotensi meningkatkan kerjasama, dan mendorong tindakan berbagi informasi di antara karyawan dan manajernya, bahkan di antara unit organisasi yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasional (Collins & Poras, 1997; Sako, 1998 dalam Tzafrir & Gun, 2007). Oleh karena itu, *trust* menjadi sumber daya tak berwujud yang penting bagi organisasi yang mengikat para manajer dengan bawahan bawahan mereka.

Trust dalam organisasi berkembang melalui proses pertukaran sosial, yang mana karyawan menginterpretasikan praktek, prosedur, dan tindakan manajerial, serta membalas organisasi berdasarkan itu (Whitener, 2001). Ketika manajemen menggunakan praktek yang secara prosedural adil akan mempengaruhi kepercayaan karyawan pada manajemen, sebab prosedur tersebut menunjukkan penghargaan atas hak dan martabat karyawan secara individual. Misal dengan menawarkan peluang promosi dan pelatihan yang memadai, menjadi sinyal bagi karyawan bahwa organisasinya menghargai mereka dan berupaya ekstra memenuhi kebutuhan organisasional dan personal mereka (Schneider & Bowen, 1993). Menanggapi kebijaksanaan tersebut, kepercayaan karyawan pada organisasi dan manajer mereka cenderung meningkat, yang secara jangka panjang efektif mengarah pada kinerja organisasional. Sejumlah praktek manajemen SDM lainnya juga bisa menjelaskan hubungan *trust* dengan kinerja organisasional. Penilaian kinerja yang dipersepsikan akurat dan memuaskan, kompensasi yang mencerminkan keadilan dan berbasis kinerja, juga berpotensi meningkatkan kinerja. Keterkaitan semuanya semakin menguatkan kepercayaan karyawan pada atasan mereka.

Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, dan *Trust*

Komitmen adalah kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi. Pemenuhan kebutuhan sosioemosional seperti afiliasi dan dukungan emosional, akan menghasilkan *sense of belonging* (rasa memiliki) yang kuat pada organisasi. Meskipun hubungan karyawan dengan atasannya (*supervisor* dengan *subordinate*) memberikan kontribusi bagi peningkatan komitmen karyawan, namun kepercayaan pada organisasi lebih kuat hubungannya. Sebagaimana pendapat Eisenberger, Fasolo, and Davis-LaMastro (1990) dan sejumlah studi empiris lainnya, bahwa karyawan melibatkan diri secara afektif pada organisasi didasari persepsi bahwa organisasi *committed* dengan mereka.

Komitmen organisasional dipergunakan sebagai suatu konstruk untuk memahami perilaku karyawan. Komitmen terhadap organi-

sasi merefleksikan kekuatan relatif proses pengidentifikasian individu mengenai keterlibatannya dalam suatu organisasi. Ada 3 (tiga) komponen dalam komitmen organisasional, yaitu : keyakinan dan kemampuan untuk menerima tujuan organisasi, kesediaan untuk menjadi bagian dari organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Komitmen tersebut digambarkan sebagai suatu kontinum yang bergerak dari tingkat rendah, moderat, dan tinggi yang mana masing-masing mempunyai pengaruh positif dan negatif. Pada komitmen rendah, dampak negatifnya pada individu antara lain peningkatan karir dan promosi yang lambat hingga kondisi yang terburuk yaitu dikeluarkan dari organisasi atau melakukan usaha untuk menghambat tujuan organisasi. Pada tingkatan organisasi, rendahnya komitmen anggota terhadap organisasi dapat berdampak pada meningkatnya *turnover* dan *absenteeism*, rendahnya kualitas kerja dan loyalitas serta sering melakukan aktifitas yang menentang organisasi. Pada komitmen tinggi, dampak negatif pada individu, antara lain menghilangkan daya kreativitas, inovasi dan kesempatan berkarya, resisten terhadap perubahan, mengalami stres dan tekanan dalam lingkungan keluarga dan sosial, kurangnya solidaritas antar rekan sekerja, dan terbatasnya waktu untuk hal-hal di luar pekerjaan. Pada tingkat organisasi, tingginya komitmen berdampak negatif seperti pemanfaatan sumber daya yang tidak efektif, tidak pekanya organisasi terhadap perubahan, tidak fleksibel dan tidak mampu untuk beradaptasi.

Kepercayaan akan dukungan organisasional akan berhubungan dengan *outcomes* yang mempengaruhi organisasi secara keseluruhan, sedangkan kepercayaan akan dukungan atasan langsung akan berhubungan dengan *outcomes* yang mempengaruhi pemimpin dan kelompok kerjanya (Wayne, Shore, & Liden, 1997). Diduga bahwa *trust* pada atasan didasarkan pada persepsi bawahan akan dukungan yang selama ini diterima dari atasan, sedangkan komitmen organisasi paling tepat diprediksi berdasarkan persepsi mengenai dukungan dari organisasi. Hal ini juga didukung oleh pendapat Eisenberger, Fasolo, and Davis-LaMastro (1990), yang menyatakan bahwa persepsi mengenai dukungan organisasi

menciptakan perasaan berkewajiban untuk mendukung organisasi melalui sikap seperti komitmen.

Sejumlah penelitian sebelumnya berfokus pada hubungan antara kualitas pertukaran dengan sikap kerja dan perilaku supervisor dan bawahannya. Penelitiannya Liden and Graen (1980), Rosse and Kraut (1988), Scandura, Graen, and Novak (1986), Vecchio and Gobdel (1984), hasilnya menunjukkan bahwa dibandingkan dengan hubungan pertukaran kualitas rendah, hubungan pertukaran kualitas tinggi berhubungan dengan bimbingan dan dukungan supervisor yang lebih besar, *turnover* bawahan yang lebih rendah, serta kinerja dan kepuasan bawahan yang lebih tinggi (Wayne & Ferris, 1990). Sedangkan hasil penelitiannya Crouch and Yetton (1988), menunjukkan bahwa kepercayaan pada atasan berhubungan dengan jumlah waktu dan tenaga yang dicurahkan pada pekerjaan serta berhubungan dengan sikap kerja (Wayne & Ferris, 1990). Akhirnya, ditemukan 8 (delapan) studi yang secara konsisten mendukung adanya hubungan positif antara kepercayaan terhadap atasan dan komitmen organisasional, serta 7 (tujuh) studi yang menemukan hubungan positifnya dengan kepuasan kerja (Sherony & Green, 2002).

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Analisis data pada penelitian ini merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain sehingga dapat dengan mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Pelaksanaan analisisnya bersifat interaktif, yang mana proses dilakukan baik pada waktu pengumpulan data masih berlangsung, misalnya dalam bentuk perbandingan antar unit data, pengelompokan data, maupun saat pengumpulan data sudah berakhir, dalam penyusunan laporan yang melibatkan analisis tahap akhir.

Populasi penelitian ini adalah seluruh Bank di Jawa Tengah yang menawarkan produk syariah, baik berupa Bank Umum Syariah, BPR Syariah maupun Unit Usaha Syariah pada bank umum konvensional. Jumlah keseluruhan bank tersebut di Jawa Tengah pada tahun 2009 berdasarkan informasi dari Bank Indonesia yang dipublikasikan oleh Harian Republika

adalah 25 bank baik milik pemerintah maupun swasta (4 Bank Umum Syariah, 9 Unit Usaha Syariah, 12 BPR Syariah).

Adapun yang dijadikan sampel penelitian adalah seluruh bank tersebut yang telah beroperasi di Jawa Tengah minimal 2 tahun. Kriteria tersebut dengan pertimbangan bahwa penelitian ini mengkaji praktek pengelolaan SDM, yang mana praktek tersebut merupakan proses panjang berkelanjutan dan saling terkait antara satu fungsi dengan fungsi lainnya dalam MSDM. Sehingga efektif tidaknya praktek yang dijalankan tidak bisa dengan segera dirasakan dampaknya terhadap kinerja organisasional melalui kinerja SDMnya.

Bank syariah yang memenuhi kriteria tersebut sejumlah 18 bank, yang terdiri dari 3 Bank Umum Syariah (BUS), 3 Unit Usaha Syariah (UUS), dan 12 Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS). Pengumpulan data dari bulan Juni sampai dengan September 2010 dilakukan pada 14 bank syariah yang bersedia berpartisipasi. Responden dalam penelitian ini adalah 14 orang Manajer SDM/Direktur/Kepala Cabang, dan 70 orang karyawan.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Kumpulan praktek manajemen SDM pada penelitian ini adalah berbagai bentuk kegiatan praktek SDM yang dijalankan oleh perbankan syariah. Dalam penelitian ini praktek MSDM yang diidentifikasi berdasarkan pada penelitian mengenai *HR Practices* yang dilakukan Verburg, Hartog, and Koopman (2007). Meliputi rekrutmen dan seleksi, formalisasi pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, promosi jabatan, komunikasi, kompensasi, dan penilaian kinerja.

Pada penelitian ini, *trust* diartikan sebagai keinginan karyawan mencurahkan sumber daya bagi pihak manajemen berdasarkan pengharapan positifnya sebagai hasil interaksi positif keduanya selama ini. Instrumen yang digunakan terdiri dari 14 item untuk mengukur kepercayaan karyawan pada manajemen, yang dikembangkan oleh Tzafrir dan Dolan (2004). Instrumen tersebut ditanggapi oleh responden karyawan pada masing-masing bank.

Komitmen organisasional adalah tingkat seberapa besar karyawan mengidentifikasi dirinya serta terlibat dengan perusahaan

dan tidak ingin meninggalkannya. Variabel ini diukur menggunakan 9 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Mowday, Steers, and Porter (1979). Instrumen tersebut ditanggapi oleh responden karyawan pada masing-masing bank.

Kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif yang dipegang oleh karyawan, yang mencakup kepuasan sosial, kepuasan ekstrinsik dan intrinsik mengenai pekerjaan mereka. Pengukuran variabel menggunakan 11 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Schnake (1983). Semua item tersebut ditanggapi oleh responden karyawan pada masing-masing bank.

Kinerja Organisasional adalah sejauhmana sebuah bank syariah dalam hal ini manajer SDM dan atasan langsung karyawan menilai kemampuan karyawannya dalam pencapaian target pekerjaan. Selama ini, untuk mengevaluasi keefektifan praktek MSDM seringkali mendasarkan pada kinerja perusahaan yang diukur dengan variabel keuangan seperti ROA dan ROI serta pertumbuhan penjualan. Meski demikian, sejumlah pakar sebagaimana dinyatakan dalam artikelnya Colakoglu, Lepak and Hong (2006) yang menegaskan bahwa tidak ada cara yang tegas dalam mengukur kinerja perusahaan ketika menginvestigasi praktek-praktek MSDM tersebut. Apalagi praktek manajemen SDM merupakan proses panjang berkelanjutan dan saling terkait antara satu praktek dengan praktek lainnya. Sehingga efektif tidaknya praktek yang dijalankan tidak bisa memiliki hubungan kausal langsung dengan ROI misalnya. Oleh karena itu mengikuti pendapat Guest (1997), kinerja perusahaan diukur dengan indikator yang meliputi produktivitas, kualitas kerja, inovasi, kehadiran kerja, *turnover*, konflik, dan komplain nasabah. Selanjutnya, penjabaran indikator tersebut ke dalam item-item pertanyaan pada kuesioner dengan mempertimbangkan nilai-nilai kinerja Islam. Seluruh item tersebut ditanggapi oleh atasan langsung atau manajer SDM atau Direktur pada masing-masing bank, atas kinerja karyawan yang menjadi responden.

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden karyawan dan pihak manajemen. Responden karyawan memberikan data berupa tanggapan mengenai variabel praktek mana-

jemen SDM, *trust*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional, serta identitas diri (usia, jenis kelamin, unit kerja, masa kerja, jabatan). Sedangkan Direktur/Manager SDM/Kepala Cabang memberikan data mengenai kebijakan dan praktek SDM yang dijalankan di bank masing-masing. Data sekunder diperoleh dari Bagian SDM/Bagian Umum, berupa profil perusahaan, struktur organisasi, jumlah dan status kepegawaian karyawan.

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Analisis kuantitatif digunakan untuk mengetahui nilai *mean* jawaban responden terhadap variabel praktek pengelolaan SDM, sikap kerja, dan kinerja. Hasil perhitungan statistik tersebut juga dianalisis secara deskriptif berdasarkan tanggapan terhadap pertanyaan terbuka dan kuesioner. Sementara analisis kualitatif digunakan untuk menilai berbagai kebijakan pada praktek pengelolaan SDM berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan pihak manajemen.

Analisis data pada penelitian ini merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari wawancara, catatan lapangan dan isian kuesioner, sehingga dapat dengan mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis dilakukan dengan deskriptif analitis. Informasi yang dikumpulkan di lapangan digunakan untuk membuat simpulan akhir, bukan untuk membuktikan hipotesis. Proses analisis data kualitatif dilakukan bersamaan dengan pengumpulan data, artinya analisis sudah dilakukan sejak awal, tidak sama dengan dengan analisis data dalam penelitian kuantitatif yang dilakukan setelah semua data terkumpul. Sedangkan data kuantitatif berdasarkan hasil pengisian kuesioner, diolah setelah proses survei berakhir, dan tidak ada lagi kuesioner yang bisa ditarik dari lapangan. Jadi terjadi proses interaktif dalam analisis data.

HASIL ANALISIS & PEMBAHASAN

Deskripsi Variabel

Trust

Tabel 1 menunjukkan bahwa variabel *trust* terdiri dari 14 item pertanyaan. Tanggapan responden karyawan atas item-item tersebut menunjukkan tingkat kepercayaan mereka

terhadap perusahaan dan pimpinan bank tempat mereka bekerja. Jawaban masih terkonsentrasi pada nilai tengah, yang diperjelas oleh besarnya nilai mean pada hampir semua item yang kurang dari 4. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan masih belum sepenuhnya percaya akan perhatian perusahaan terhadap *'well being'* mereka serta komitmen dalam memenuhi kebutuhan personal mereka di dalam perusahaan. Meskipun demikian bisa diartikan bahwa kepercayaan karyawan terhadap pimpinannya relatif lebih besar dibandingkan kepercayaan mereka terhadap perusahaan. Jika dikaitkan dengan hasil wawancara dengan pihak manajemen maupun sampel karyawan, bisa disimpulkan bahwa hal ini terkait dengan karakter organisasional dan praktek MSDM yang dijalankan. Bank syariah pada umumnya memiliki struktur organisasi yang *'flat'*, komunikasi formal maupun informal yang intens antara karyawan dengan pimpinan, kebijakan perusahaan dalam menyikapi *gap* antara kualitas input SDM dengan tuntutan pekerjaan, dan kekurang-

sesuaian antara harapan akan nilai-nilai perusahaan dengan praktek yang dijalankan.

Struktur yang datar menjadikan kurangnya peluang bagi jenjang karir karyawan. Khususnya pada BPRS yang cakupannya lokal, dimana setiap bank hanya didukung oleh 1-3 kantor kas, sebagian besar bahkan belum memiliki kantor cabang pembantu maupun kantor kas. Dalam hal tingkat kompensasi juga mereka akui masih di bawah bank konvensional. Kemudian meski berlabel syariah, tapi kebijakan dalam praktek pengembangan karyawannya dinilai belum sepenuhnya Islami menurut persepsi karyawan. Sehingga muncul pemikiran mengenai sejauhmana kepentingan diri mereka diseimbangkan dengan kepentingan perusahaan. Di sisi lain dengan struktur yang *flat*, hubungan komunikasi antara bawahan dengan pimpinan berjalan cukup baik, tidak birokratis. Bahkan sejak proses seleksi hingga pelatihan, pimpinan sudah terlibat langsung dan berinteraksi dengan para karyawan. Ini cukup bisa menjelaskan kurang tingginya *trust* responden karyawan terhadap perusahaannya.

Tabel 1: Deskripsi Statistik Variabel *Trust*

Item	1	2	3	4	5	Min	Max	Mean
Perusahaan memandang penting kebutuhan dan keinginan karyawan	4	10	14	49	2	1	5	3,37
Atasan bisa diandalkan saat ada kesulitan dengan pekerjaan	0	6	14	40	10	2	5	3,77
Perusahaan akan selalu menepati janji pada karyawan	0	2	16	44	8	2	5	3,83
Perusahaan sungguh-sungguh memerhatikan "kondisi baik" karyawan	0	4	20	42	4	2	5	3,66
Asalkan mengakui dan minta maaf, saya yakin perusahaan memaafkan kesalahan saya	0	2	18	46	4	2	5	3,74
Tindakan dan perilaku atasan konsisten dengan perkataannya	4	4	20	34	8	1	5	3,54
Atasan sukses menjalankan berbagai hal yang dikerjakannya	0	0	28	36	6	3	5	3,69
Hubungan atasan dengan bawahan hangat	4	6	8	38	14	1	5	3,74
Penggantian personil dilakukan dengan mengorbankan karyawan lain	2	10	18	28	12	1	5	3,54
Atasan mengekspresikan kesan yang sesungguhnya mengenai hal penting di perusahaan	0	0	16	50	4	3	5	3,83
Tindakan atasan konsisten dengan ucapannya	4	2	20	42	2	1	5	3,51
Atasan memiliki banyak pengetahuan mengenai pekerjaannya	0	0	2	54	14	3	5	4,17
Atasan terbuka dengan bawahan	0	0	28	38	4	3	5	3,66
Atasan tidak akan melakukan hal yang bisa merugikan perusahaan	0	2	14	44	10	2	5	3,89

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2010.

Rekrutmen dan Seleksi

Tabel 2: Deskripsi Statistik Variabel Rekrutmen dan Seleksi

Item	1	2	3	4	5	Min	Max	Mean
Perusahaan menjalankan proses rekrutmen secara terbuka	0	0	10	44	16	3	5	4,09
Saat seleksi, perusahaan mendefinisikan pekerjaan dengan jelas	0	2	18	42	8	2	5	3,80
Ketika ada peluang jabatan yang strategis, perusahaan selalu berusaha memenuhinya dari dalam daripada merekrut dari luar perusahaan	0	2	12	42	14	2	5	3,97
Perusahaan menjalankan tahapan seleksi yang akurat dan adil	0	2	6	48	14	2	5	4,06
Dalam proses seleksi, perusahaan menguji pengetahuan calon karyawan mengenai prinsip operasionalisasi perbankan syariah dan produk syariah	2	0	8	40	20	1	5	4,09

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2010.

Sebagaimana nampak pada Tabel 2 bahwa variabel rekrutmen dan seleksi diukur menggunakan 5 item pertanyaan. Item mengenai keterbukaan proses rekrutmen, keakuratan tahapan seleksi, dan adanya uji pengetahuan mengenai prinsip operasionalisasi perbankan dan produk syariah, ditanggapi baik oleh sebagian besar responden. Hal ini didukung oleh besarnya nilai *mean* yang lebih dari 4. Hasil wawancara di lapangan mendukung temuan tersebut. Semua bank syariah yang menjadi responden pada penelitian ini, pihak manajemennya menyatakan bahwa adanya peluang pekerjaan dipublikasikan secara terbuka, hanya media rekrutmennya saja yang berbeda-beda. Kemudian saat seleksi, pengetahuan syariah Islam diujikan pada kandidat. Hanya metode serta tingkatan materinya saja yang berbeda pada masing-masing bank. Ada yang berupa tes tertulis dan ada juga yang menggali pengetahuan syariah dengan menggunakan wawancara. Sedangkan untuk item ke-2, mengenai pendefinisian pekerjaan dengan jelas, nilai rata-ratanya paling rendah diantara item-item yang lain. Hal ini dikarenakan bank syariah sudah memiliki deskripsi pekerjaan yang detil untuk setiap jabatan, namun baru akan dijelaskan pada pelamar yang sudah dinyatakan diterima berdasarkan Surat Keputusan Direksi. Sedangkan uraian tugas, tanggung jawab, ataupun wewenang tersebut

seringkali kurang sesuai dengan gambaran deskripsi pekerjaan pada saat seleksi.

Formalisasi Pekerjaan

Pada Tabel 3 dapat dilihat bahwa sebagian besar responden menyatakan tingkat kesetujuan yang tinggi mengenai formalisasi pekerjaan pada perusahaan/bank tempatnya bekerja. Nampak dari nilai rata-rata hitung yang sama dengan atau lebih besar dari 4, dan sebaran jawaban yang terkonsentrasi pada skor 4 (setuju) dan 5 (sangat setuju). Sebagaimana lazimnya perusahaan pada industri perbankan, terkait aturan, kebijakan, pedoman dan prosedur kerja memang sudah distandarkan dan formal/tertulis. Sosialisasinya pun dilakukan secara berkelanjutan dengan memanfaatkan forum *briefing* pagi atau pertemuan rutin harian maupun mingguan. Sedangkan sebagian kecil responden yang kurang atau bahkan tidak setuju dengan keempat item pernyataan tersebut, menyatakan bahwa tanggapan tersebut didasarkan meskipun ada *manual book*-nya, tapi karyawan sejak bergabung hingga saat ini tidak mendapatkan buku pegangannya. Untuk mengetahui lebih detil atau ketika ada permasalahan terkait kebijakan atau prosedur pengoperasian, karyawan musti meminjamnya dulu di Bagian Umum.

Tabel 3: Deskripsi Statistik Variabel Formalisasi Pekerjaan

Item	1	2	3	4	5	Min	Max	Mean
Aturan pendisiplinan karyawan secara tertulis	0	0	12	46	12	3	5	4,0
Ada pedoman, kebijakan, peraturan, dan prosedur kerja secara tertulis	0	0	6	50	14	3	5	4,11
Karyawan memiliki deskripsi pekerjaan yang akurat	0	2	6	52	10	2	5	4,0
Ada kontrak kerja antara karyawan dengan perusahaan	0	2	6	48	14	2	5	4,06

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2010.

Pelatihan dan Pengembangan

Tabel 4: Deskripsi Statistik Variabel Pelatihan dan Pengembangan

Item	1	2	3	4	5	Min	Max	Mean
Perusahaan mendesain dan mengembangkan metode, teknik dan kriteria evaluasi pelatihan dengan baik	0	0	20	40	10	3	5	3,86
Perusahaan memberikan konseling mengenai perencanaan karir karyawan	2	2	22	38	6	1	5	3,63
Material pelatihan didesain dan dijalankan dengan baik	0	0	22	38	10	3	5	3,83
Perusahaan menganalisis kebutuhan pelatihan dengan baik	0	0	24	38	8	3	5	3,77
Program pelatihan terjadwal dan disosialisasikan	0	0	20	44	6	3	5	3,80
Ada kesesuaian antara materi, karyawan yang dilatih, dan tuntutan pekerjaan	0	0	10	54	6	3	5	3,94
Alokasi waktu pelatihan dan frekuensi pelaksanaan memenuhi kebutuhan karyawan	0	0	24	40	6	3	5	3,74

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2010.

Berdasarkan Tabel 4. dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menanggapi praktek pelatihan dan pengembangan belum dijalankan dengan optimal. Nilai rata-rata pada masing-masing variabel kurang dari 4, dan sedikitnya 28,5% dari responden menyatakan kurang setuju jika perusahaan merencanakan dan menjalankan praktek pelatihan dengan baik. Item pernyataan mengenai kesesuaian antara materi pelatihan, *trainee*, dengan tuntutan pekerjaan, desain dan pelaksanaan material pelatihan, serta adanya metode, teknik dan kriteria evaluasi pelatihan, ditanggapi cukup positif oleh sebagian besar responden. Sebaliknya, item pernyataan mengenai alokasi waktu pelatihan dan frekuensi pelaksanaan dinilai belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan karyawan. Tanggapan atas sejumlah item tersebut jika dikaitkan dengan hasil pertanyaan terbuka (pada kuesioner) dan wawancara dengan pihak manajemen, ada beberapa hal yang bisa menjadi penjabar. Sebagian besar bank syariah tidak menjalankan pelatihan secara *on-site*, melainkan mengikutsertakan

perwakilan karyawan pada pelatihan bersama yang diselenggarakan pihak eksternal. Misal lembaga pendidikan tinggi, Asosiasi Bank Islam Indonesia (Asbisindo), atau pusat pelatihan perbankan milik swasta. Siapa saja karyawan yang dikirimkan sebagai *trainee* menyesuaikan dengan materi pelatihan yang akan diikuti. Pelaksanaan oleh lembaga profesional tersebut tentu saja dari sisi metode, teknik, dan materi pelatihan didesain serta dijalankan dengan baik. Namun dari sisi bank peserta, frekuensi dan waktu pelaksanaannya menjadi bergantung pada ada tidaknya penawaran pelatihan dari pihak eksternal tersebut. Begitupula kegiatan pelatihan tidak diprogram secara terstruktur pada setiap awal tahun. Di tengah proses operasional usaha ketika dipandang diperlukan pelatihan, barulah itu dilaksanakan berupa *in-house training* dengan trainer internal (biasanya direktur/pimpinan cabang).

Promosi Jabatan

Tabel 5 menunjukkan bahwa variabel promosi jabatan diukur oleh 2 (dua) item pertanyaan. Semula ada 3 (tiga) item, tapi salah satu item tidak bisa dianalisis lebih lanjut karena tidak reliabel. Proses promosi jabatan dan dasar penetapannya masih belum dipersepsikan tinggi oleh sebagian karyawan, yang ditunjukkan dengan rata-rata penilaian yang kurang dari 4. Adanya peluang jabatan selama ini memang dikomunikasikan dan ditawarkan ke karyawan yang ada, namun untuk posisi yang tergolong strategis kadang perusahaan melakukan rekrutmen eksternal (karyawan ex bank lain, biasanya dari bank konvensional). Dasar penetapan promosinya pun dipersepsikan masih belum jelas dan belum bisa sepenuhnya diterima secara positif oleh karyawan. Hal ini terkait dengan item pada variabel pelatihan dan pengembangan (Tabel 4). Bahwa pemberian konseling mengenai perencanaan karir karyawan masih dinilai kurang oleh sebagian responden, sehingga karyawan pun kurang memahami peluang dan kriteria promosi jabatan.

Komunikasi

Variabel komunikasi pada penelitian ini diukur menggunakan 7 (tujuh) item pertanyaan, baik menyangkut komunikasi formal maupun informal, antara bawahan dengan pimpinan mau-

pun diantara rekan kerja, serta baik berkelompok maupun personal dengan atasan.. Tanggapan responden terhadap keseluruhan item tersebut dengan nilai mean berkisar 3,84 hingga 4,03. Jumlah SDM yang relatif sedikit dan struktur organisasi yang *flat* mendukung proses komunikasi 2 arah yang lebih intens dan tidak terlalu birokratis. Pertemuan rutin seperti *briefing* dan doa pagi yang rutin dilakukan, menjadi sarana mengkomunikasikan kebijakan, berbagi pengalaman, dan penyelesaian konflik terkait dengan pekerjaan. Kegiatan informal seperti pengajian yang rata-rata diadakan seminggu sekali, cukup efektif dalam meningkatkan hubungan interpersonal baik diantara karyawan maupun dengan pimpinan. Sedangkan serikat karyawan menurut persepsi responden bukanlah serikat kerja sebagaimana lazim ditemui di industri manufaktur. Melainkan pertemuan diantara karyawan baik di kantor cabang maupun dengan seluruh karyawan di kantor cabang pembantu dan kantor kas, yang biasanya diadakan sebulan sekali. Pola komunikasi terjadi secara informal yang juga menghadirkan pihak manajemen. Oleh karena itulah sebagian responden mempersepsikan keberadaan serikat karyawan, sedangkan sebagian yang lain mempersepsikan sebaliknya. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa meskipun ada tapi kegiatan informal karyawan belum diimplementasikan dengan baik.

Tabel 5: Deskripsi Statistik Variabel Promosi Jabatan

Item	1	2	3	4	5	Min	Max	Mean
Proses promosi jabatan dijalankan dengan fair	0	0	18	48	4	3	5	3,80
Dasar penetapan promosi jelas dan dapat diterima	0	2	24	40	4	2	5	3,66

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2010.

Tabel 6: Deskripsi Statistik Variabel Komunikasi

Item	1	2	3	4	5	Min	Max	Mean
Komunikasi antara karyawan dengan pimpinan	0	0	12	50	8	3	5	3,94
Atasan bersedia menerima masukan dari karyawan	0	2	12	44	12	2	5	3,94
Pertemuan informal antara karyawan dengan atasan	0	0	14	48	8	3	5	3,91
Perbedaan status	0	0	13	55	2	3	5	3,84
Perusahaan mengkomunikasikan kebijakan, pedoman, maupun aturan baru	0	0	10	54	6	3	5	3,94
Ada serikat karyawan	2	12	20	36	0	1	4	3,29
Ada kegiatan informal seperti pengajian, olahraga dll.	2	0	8	44	16	1	5	4,03

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2010.

Kompensasi

Tabel 7: Deskripsi Statistik Variabel Kompensasi

Item	1	2	3	4	5	Min	Max	Mean
Peningkatan gaji/bonus didasarkan kinerja	2	0	10	44	14	1	5	3,97
Besaran kompensasi ditetapkan secara adil	0	2	18	38	12	2	5	3,86
Jenis dan besarnya kompensasi kompetitif dibanding pekerjaan sejenis di bank lain	2	4	22	34	8	1	5	3,60

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2010.

Sebagaimana ditampilkan pada Tabel 7, bahwa variabel kompensasi diukur menggunakan 3 (tiga) item pertanyaan. Rata-rata jawaban pada masing-masing item berkisar dari 3,60 hingga 3,97. Sebagian besar responden mengakui bahwa besaran kompensasi yang ditetapkan perusahaan adil dan peningkatannya didasarkan pada kinerja masing-masing karyawan. Namun, sebagian responden menanggapi bahwa jenis dan besaran kompensasi yang mereka terima tidak kompetitif jika dibandingkan dengan jenis pekerjaan yang sama di bank lain. Hal ini diakui oleh pihak manajemen bahwa memang ada keterbatasan perusahaan dalam pemberian paket kompensasi bagi karyawannya jika dibandingkan dengan bank lain, terutama bank konvensional. Adapun penilaian positif responden terhadap item tersebut (skor 4 dan 5), dilatarbelakangi oleh banknya yang berstatus BUS atau UUS, yang mana standar kompensasinya menyesuaikan dengan bank konvensionalnya. Oleh karenanya dapat disimpulkan bahwa kebijakan dalam praktek

kompensasi pada rata-rata bank syariah lebih menekankan pada keadilan internal daripada keadilan eksternalnya.

Penilaian Kinerja

Variabel penilaian kinerja diukur menggunakan 6 (enam) item pertanyaan terkait dengan standar penilaian, proses, frekuensi, umpan balik, hingga tujuan penilaian. Sebagian besar responden mempersepsikan penilaian berdasarkan kinerja riil karyawan, fair dan akurat, dan standar evaluasinya jelas. Bahkan item terkait dengan pelaksanaan penilaian yang dilakukan secara teratur/periodik pun meraih tingkat kesetujuan tertinggi diantara item-item lainnya. Namun, meskipun dilaksanakan secara teratur, sebagian besar karyawan tidak yakin bila penilaian tersebut juga ditujukan untuk pengembangan diri mereka. Misal sebagai dasar promosi jabatan, atau dasar penetapan kebutuhan pelatihan. Penilaian kinerja yang mereka jalani selama ini lebih dipersepsikan untuk kepentingan administratif.

Tabel 8: Deskripsi Statistik Variabel Penilaian Kinerja

Item	1	2	3	4	5	Min	Max	Mean
Umpan balik penilaian kinerja secara teratur dan konstruktif	0	2	16	46	6	2	5	3,8
Penilaian kinerja fair dan akurat	0	2	18	44	6	2	5	3,77
Standard/ukuran evaluasi jelas dan dapat diandalkan	0	0	14	54	2	3	5	3,83
Berdasarkan kinerja karyawan	0	0	10	58	2	3	5	3,89
Dilakukan secara teratur tiap periode	0	0	6	64	0	3	4	3,91
Penilaian bukan sekedar untuk kepentingan administratif, tapi juga pengembangan karyawan	0	10	44	10	6	2	5	3,17

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2010.

Komitmen Organisasional**Tabel 9:** Deskripsi Statistik Variabel Komitmen Organisasional

Item	1	2	3	4	5	Min	Max	Mean
Berusaha keras melebihi yang diharapkan guna keberhasilan perusahaan	0	0	10	40	20	3	5	4,14
Membanggakan perusahaan kepada orang lain sebagai tempat bekerja yang baik	0	0	6	52	12	3	5	4,09
Akan menerima hampir semua jenis tugas	0	4	30	28	8	2	5	3,57
Ada kesamaan antara nilai-nilai saya dengan perusahaan	0	0	12	56	2	3	5	3,86
Bangga memberitahu orang lain bahwa menjadi bagian dari perusahaan	0	0	4	52	14	3	5	4,14
Perusahaan memberi inspirasi terbaik dalam mencapai kinerja	0	0	18	42	10	3	5	3,89
Sangat senang telah memilih sebagai tempat bekerja	0	0	8	56	6	3	5	3,97
Benar-benar peduli terhadap kelangsungan hidup bank	0	0	0	54	16	4	5	4,23
Bank ini menjadi pilihan terbaik diantara perusahaan yang mungkin sebagai tempat bekerja saya	0	0	22	40	8	3	5	3,80

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2010.

Variabel komitmen organisasional diukur menggunakan 9 (sembilan) item pertanyaan, untuk menunjukkan seberapa besar kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan perusahaan dan keterlibatannya dalam perusahaan. Tabel 9. menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan berusaha keras melebihi yang diharapkan guna keberhasilan perusahaan, membanggakan perusahaannya sebagai tempat bekerja yang baik dan membanggakannya kepada orang lain, serta peduli terhadap kelangsungan hidupnya. Nilai rata-rata untuk masing-masing item tersebut lebih dari 4, yaitu berkisar antara 4,09 hingga 4,23. Namun, untuk item mengenai kesesuaian dengan nilai-nilai perusahaan serta kemampuan perusahaan dalam menginspirasi karyawan, nilai rata-rata hitungannya lebih rendah, kurang dari 4. Begitupula untuk item yang menunjukkan keyakinan responden bahwa perusahaan menjadi pilihan terbaik diantara perusahaan yang mungkin sebagai tempat bekerja, memiliki nilai rata-rata 3,8 Hal ini dapat diartikan bahwa sebagian besar responden sejauh ini memiliki kesediaan untuk menjadi bagian perusahaan dan berupaya

memajukan perusahaan, namun tidak sepenuhnya merasakan kesesuaian dengan nilai-nilai organisasional yang ada. Lebih dari itu, temuan di lapangan tersebut menunjukkan adanya kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan ketika ada peluang di tempat lain.

Ada 3 (tiga) komponen dalam komitmen organisasional, yaitu: keyakinan dan kemampuan untuk menerima tujuan organisasi, kesediaan untuk menjadi bagian dari organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Tanggapan responden pada variabel ini menunjukkan bahwa karyawan hanya memenuhi komponen pertama, tapi tidak ke-2 dan ke-3. Jika dikaitkan dengan pernyataan pihak manajemen sejumlah bank responden, diakui bahwa perusahaan seringkali hanya menjadi 'batu loncatan' bagi karyawannya. Dapat disimpulkan bahwa karyawan bank syariah yang menjadi responden pada penelitian ini memiliki jenis komitmen *continuance*, dimana kekuatan dari keinginan individu untuk terus bekerja di perusahaannya sekarang lebih dikarenakan kebutuhan mereka untuk tinggal.

Kepuasan Kerja

Tabel 10: Deskripsi Statistik Variabel Kepuasan Kerja

Item	1	2	3	4	5	Min	Max	Mean
Persahabatan dengan rekan kerja	0	2	8	54	6	2	5	3,91
Penghargaan dari rekan kerja	0	2	10	58	0	2	4	3,80
Perlakuan dari rekan kerja	0	0	14	48	8	3	5	3,91
Jaminan keberlangsungan kerja	0	4	14	50	2	2	5	3,71
Besar tunjangan	2	0	42	26	0	1	4	3,31
Kebebasan menjalankan pekerjaan	0	0	12	58	0	3	4	3,83
Besar gaji	2	0	36	32	0	1	4	3,40
Kesempatan melakukan pekerjaan yang membanggakan	0	0	12	56	2	3	5	3,86
Kesempatan belajar hal baru	0	0	12	52	6	3	5	3,91
Kesempatan melakukan hal berarti	0	0	12	54	4	3	5	3,89
Kesempatan ikut dalam pembuatan keputusan	0	6	16	48	0	2	4	3,60

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2010.

Variabel kepuasan kerja diukur menggunakan 11 (sebelas) item pertanyaan. Kepuasan terkait kualitas hubungan dengan rekan kerja, kebebasan menjalankan pekerjaan, melakukan pekerjaan yang membanggakan, dan kesempatan mempelajari hal-hal baru dan berarti, memiliki nilai rata-rata kepuasan kerja yang relatif lebih baik dibandingkan item yang lain pada variabel ini. Sedangkan kepuasan kerja yang terendah adalah kepuasan terhadap besarnya tunjangan dan gaji, dengan nilai jawaban minimum 1 (sangat tidak setuju). Temuan ini dapat dijelaskan dengan mengkait-

kan jawaban responden terhadap variabel kompensasi dan komunikasi, sebagaimana nampak pada Tabel 6. dan 7. Responden mempersepsikan bahwa kualitas dan kuantitas komunikasi pada perusahaan cukup baik. Hal ini meningkatkan kualitas hubungan interpersonal yang akhirnya mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, sebagian responden mempersepsikan kurang kompetitifnya jenis dan besaran kompensasi yang ditetapkan perusahaan, yang mempengaruhi rendahnya kepuasan kerja mereka.

Kinerja

Tabel 11: Deskripsi Statistik Variabel Kinerja

Item	1	2	3	4	5	Min	Max	Mean
Melakukan tugas dengan baik	0	0	0	64	6	4	5	4,09
Berusaha menemukan alternatif terbaik dalam memberikan layanan	0	0	4	60	6	3	5	4,03
Luwes dalam melayani kebutuhan/ keinginan nasabah	0	0	4	58	8	3	5	4,06
Memahami peraturan perusahaan	0	0	0	70	0	4	4	4,00
Tulus dan istiqamah	0	0	2	58	10	3	5	4,11
Bisa bekerjasama	0	0	2	60	8	3	5	4,09
Mampu menjelaskan produk/jasa syariah	0	0	4	64	2	3	5	3,97
Mendukung budaya kerja etis	0	0	0	64	6	4	5	4,09
Memahami pengetahuan syariah dengan baik dan menerapkannya	0	0	2	68	0	3	4	3,97
Berpegang teguh pada kebenaran, kejujuran, dan amanah	0	0	0	58	12	4	5	4,17
Mau melakukan usaha ekstra dalam menyelesaikan pekerjaan	0	0	6	54	10	3	5	4,06
Senantiasa menjaga sikap dan perkataan agar terhindar dari perselisihan di tempat kerja	0	2	2	58	8	2	5	4,03

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2010.

Variabel kinerja diukur menggunakan 12 item pertanyaan, yang dijawab oleh pimpinan bank atau bagian SDI `menanggapi kinerja karyawan yang menjadi responden pada penelitian ini. Sebagian besar bank syariah menilai positif kinerja SDMnya. Melakukan tugas dengan baik, melayani kebutuhan nasabah, memahami aturan perusahaan, tulus dan istiqamah, bisa bekerjasama, mendukung budaya kerja etis, jujur dan amanah, mau berupaya ekstra dalam menyelesaikan pekerjaan, dan menjaga sikap serta perkataan. Kesemuanya mendapatkan nilai rata-rata 4 atau lebih. Namun pihak manajemen mengakui bahwa dalam hal kemampuan karyawan memahami pengetahuan syariah serta menjelaskan produk syariah ke nasabah, masih lebih rendah. Jika dikaitkan dengan sejumlah praktek pengelolaan SDM yang dijalankan perusahaan, kinerja yang demikian bisa dipahami. Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, bahwa input karyawan diakui perusahaan masih belum memadai pemahamannya mengenai perbankan syariah. Pada proses sejak rekrutmen hingga seleksi seringkali menemui ketidaksesuaian antara kapabilitas kandidat dengan kompetensi yang musti dipenuhi SDM di perbankan syariah. Disinilah peran strategis praktek pelatihan dalam mengatasi *gap* tersebut. Hanya saja realisasinya menunjukkan bahwa tingkat kesetujuan karyawan responden terhadap alokasi waktu pelatihan dan frekuensi pelaksanaannya belum memenuhi kebutuhan karyawan. Baik pelatihan yang diselenggarakan sendiri maupun oleh pihak eksternal, evaluasi pasca pelatihan pun belum secara optimal dilakukan. Kalaupun ada, belum terpola dengan baik pada sebagian besar bank responden.

Analisis Kualitatif

Rekrutmen dan Seleksi

Semua bank responden melakukan proses rekrutmen secara terbuka. Setiap bank memiliki pertimbangan sendiri terkait penggunaan media rekrutmennya. Pada umumnya bank syariah memiliki kerjasama dengan lembaga pendidikan tinggi atau menengah. Bentuk kerjasamanya antara lain berupa info lowongan kerja di media informasi kampus, rekomendasi lulusan potensial oleh pimpinan lembaga, maupun menjadi pembicara tamu pada forum

ilmiah di kampus. Diharapkan bank bisa memiliki pengetahuan yang lebih memadai mengenai kualitas lulusan melalui indikator kurikulum yang digunakan. Hal ini didorong oleh adanya keterbatasan input sumber daya manusia yang menguasai pengetahuan syariah dan prinsip operasionalisasi perbankan syariah. Pada BPRS yang beroperasi dalam lingkup lokal, umumnya melakukan rekrutmen bekerjasama dengan lembaga pendidikan setempat/lokal. Baik melalui *job posting* di papan pengumuman kampus atau lembaga pendidikan, maupun menawarkan pada lulusan yang pernah magang di bank yang bersangkutan. Beberapa BPRS juga melakukan iklan di koran, pengumuman di kantor pos, dan rekomendasi karyawan. Sedangkan bank syariah yang berupa bank umum dan UUS yang cakupan operasinya lebih luas, bekerjasama dengan perguruan tinggi nasional, serta menggunakan media surat kabar yang jangkauan publikasinya lebih luas.

Terkait penggunaan sumber rekrutmen, ada perbedaan antara BUS dan UUS dengan BPRS. Pada BUS (yang merupakan pengembangan bank konvensional) dan UUS, sebagian SDM merupakan hasil rekrutmen dari karyawan di bank konvensional. Pada wawancara, manajemen mengemukakan bahwa meskipun dari sisi pengetahuan syariah belum cukup memadai, namun setidaknya mereka sudah memiliki pengalaman dan kecakapan teknis terkait operasionalisasi perbankan. Kemudian pada posisi eksekutif, bank tersebut terkadang merekrut manajer dari bank konvensional. Sebagaimana dinyatakan oleh pimpinan bank umum syariah:

“...Nah, kenapa kita mau ambil eksekutif dari bank konvensional, karena dia sudah menguasai dulu syarat yang pertama, kemampuan teknis operasional bank sudah menguasai, baru dimasuki pengetahuan syariahnya”.

Pada umumnya metode seleksi yang digunakan bank syariah responden adalah sama. Meliputi seleksi administratif, tes tertulis, psikotes, dan wawancara, dengan sistem gugur. Perbedaannya lebih pada jumlah tahapan serta materi yang diujikan. Umumnya metode wawancara hanya satu tahap, namun pada BUS metode seleksi tersebut dijalankan beberapa tahap dimana ada *initial interview*

dan lanjutan. Kemudian materi tes tertulisnya ada yang hanya menguji pengetahuan ilmu ekonomi secara umum, namun sebagian besar bank juga menguji pengetahuan mengenai dasar keislaman, pengetahuan perbankan umum dan syariah. BPRS yang materi tesnya hanya menguji pengetahuan umum, menyatakan:

“Untuk mendapatkan pelamar yang *qualified* saja susah, apalagi kalau diuji juga pengetahuan syariahnya. Biasanya mereka kurang memahami itu, akhirnya malah kita sendiri yang kesulitan menentukan pelamar yang layak diterima”.

Ketika hal itu menjadi keterbatasan, setidaknya pihak manajemen kemudian berusaha menggal nilai-nilai personal pada saat wawancara dengan pimpinan. *Value* personal yang mendukung penerapan budaya kerja Islami yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Inilah yang membedakan praktek seleksi antara bank syariah dengan bank konvensional. Meskipun pada akhirnya dalam menentukan diterima tidaknya kandidat, pertimbangan utamanya tidak selalu dari sisi ke-Islamannya namun lebih kepada penguasaan kompetensi teknis di bidang pekerjaan yang akan dijalani.

Praktek rekrutmen dan seleksi pada bank syariah bukannya tanpa kendala. Hampir semua bank responden menyatakan kurang tersedianya input SDM yang memiliki pengetahuan memadai mengenai perbankan syariah. Oleh karenanya pada bank syariah tertentu seperti BUS, kandidat yang diterima masih berstatus calon pegawai (*capeg*). Tujuannya untuk melihat kesesuaian antara hasil tes saat seleksi dan psikometri dengan kemampuan *hard skill*-nya, dan apakah karyawan yang bersangkutan bisa dikembangkan atau tidak. Kesulitan merekrut calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, dikemukakan oleh sebagian besar bank responden, sebagaimana dinyatakan oleh beberapa pimpinan BPRS berikut:

“...seringkali tidak *match*/tidak *qualified* sedangkan kompensasi belum bisa mengejar bank konvensional. Karyawan baru pun seringkali hanya menjadikan bank ini sebagai ‘batu loncatan’”.

“Dari sisi SDM, beda dengan bank besar yang tidak lagi melihat siapa yang melayaninya (khususnya yang simpanan). Jadi kemampuan karyawan untuk penetrasi pasar menjadi penting. Karyawan musti punya *network*. Kuncinya ada di rekrutmen dan seleksi, untuk memastikan apakah calon karyawan punya potensi *network* dan kemampuan membangun jaringan sosial yang tinggi”.

Formalisasi Pekerjaan

Sebagaimana umumnya organisasi dengan struktur organisasi dan sistem kerja yang mapan, semua bank responden telah memiliki aturan pendisiplinan karyawan, pedoman, kebijakan, peraturan dan prosedur kerja tertulis, deskripsi pekerjaan dan kontrak kerja antara karyawan dengan perusahaan. Begitupula terkait dengan hubungan pemekeraan antara bank dengan karyawan kontrak, sudah ada formalisasi kebijakannya. Aturan tertulis menyesuaikan peraturan pendisiplinan dari Departemen Tenaga Kerja, sedangkan pedoman kebijakan, peraturan dan prosedur kerja disusun dan disahkan dengan Surat Keputusan Direksi.

Aturan pendisiplinan, pedoman dan prosedur kerja sudah diformalisasikan, namun karyawan tidak mendapatkan *copy* fisiknya. Baru ketika ada permasalahan atau kebutuhan untuk mengetahui secara detil, karyawan bisa meminjam buku manual yang disimpan oleh bagian umum. Begitupula mengenai deskripsi pekerjaan pada sejumlah bank responden, yang meskipun sudah ada namun hanya disampaikan secara verbal lisan. Sebagaimana pernyataan dari beberapa manajer yang dirangkum dalam pernyataan berikut:

“Ada KKB (Kesepakatan Kerja Bersama) mengenai aturan pendisiplinan karyawan, kebijakan, peraturan, prosedur kerja, dan deskripsi pekerjaan. Tapi karyawan tidak diberi orang per orang”.

Meski demikian, kekurangan tersebut dinilai pihak manajemen masih bisa diatasi dengan memanfaatkan sarana komunikasi formal maupun informal yang secara rutin diadakan. Misal, *briefing* pagi rutin antara pimpinan dengan para bawahannya menjadi media sosialisasi kebijakan, aturan, maupun prosedur

kerja baru. Sehingga informasi yang dibutuhkan guna mendukung efektifitas pekerjaan bisa terus dan segera di-update.

Pelatihan dan Pengembangan

Pada umumnya bank responden menyatakan bahwa mereka mengalokasikan biaya pelatihan karyawan sebesar 5% (BUS 5%-10%) dari biaya tenaga kerja tahun sebelumnya, sebagaimana ketentuan dari Bank Indonesia. Hampir semua pimpinan bank menyatakan pentingnya kegiatan pelatihan bagi karyawan di bank syariah. Sebagaimana pernyataan salah seorang direktur bank syariah berikut:

“*Upgrading skill dan knowledge* pegawai perlu terus dilakukan seiring dengan tuntutan pelayanan maupun kompetisi dalam industri perbankan sehingga mampu melayani seluruh nasabah yang berlandaskan pada pencapaian nilai-nilai mardlotillah serta menjadikan lembaga sebagai rahmatan lil alamin”.

Meskipun demikian waktu pelatihan, frekuensi, serta kebutuhan pelatihan apa yang akan diadakan selama 1 tahun ke depan belum dianalisis dan direncanakan pada awal tahun anggaran. Juga ada perbedaan berdasarkan jenis bank syariahnya. Pada BUS dan UUS, pelatihan untuk karyawan level manajerial dan pelatihan dasar terkait kualitas pelayanan dan pengetahuan produk misalnya, dilakukan secara terpusat di Jakarta. Adapun ketika selama tahun berjalan dirasakan ada keahlian atau pengetahuan spesifik yang dibutuhkan seiring dinamika cabang, barulah pelatihan tersebut dilaksanakan dengan metode *in-house*. Pada BPRS, perusahaan tidak mengadakan pelatihan sendiri, melainkan mengikutsertakan karyawannya pada pelatihan yang diadakan pihak eksternal, seperti Asosiasi Bank Islam Indonesia, lembaga pendidikan perbankan, atau perguruan tinggi setempat. Sedangkan peningkatan keahlian dan pengetahuan spesifik dilakukan berupa oleh pimpinan. Adanya ketergantungan pada pihak eksternal tersebut menyebabkan frekuensi pelaksanaan, kebutuhan pelatihan dan kesempatan karyawan mengikuti pelatihan menjadi terbatas. Beberapa bank mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan secara individual, yang terkadang dicantumkan pada lembar hasil penilaian kinerja mereka.

Namun apakah itu dilakukan atau tidak tetap saja bergantung pada ada tidaknya penawaran pelatihan oleh pihak eksternal ataupun kemampuan pimpinan memberikan pelatihan internal. Berikut pernyataan dari pimpinan bank responden:

“Faktor pendorong pelatihan pada dasarnya bisa dari atas, bisa juga dari bawah. Hanya memang yang *nge-drive* manajemen. Di bagian akhir form PA (penilaian kinerja) ada rekomendasi penilai (dirut) mengenai kebutuhan pelatihan ke depan. Misal, seorang AO *Lending* yang nantinya akan dipromosikan sebagai koordinator kantor kas, membutuhkan pelatihan *building team*. Sehingga nanti kalau ada peluang pelatihan itu, yang bersangkutan diprioritaskan dikirim”.

Terkait evaluasi pelatihan, masing-masing bank responden memaknainya secara berbeda. Dari sisi sistem, belum ada aturan atau prosedur baku mengenai hal tersebut. Sehingga proses yang terjadi di masing-masing bank sangat dipengaruhi inisiatif dan komitmen pimpinan akan kompleksitas dan kontinuitas praktek yang dijalankan. Bahkan beberapa diantaranya dengan tegas menyatakan ketiadaan evaluasi pasca pelatihan, baik evaluasi terhadap peserta pelatihan maupun evaluasi dari sisi pelaksanaannya. Berikut beberapa pernyataan informan yang menyatakan melakukan evaluasi:

“Evaluasi pelatihan ada tapi belum terpolat dengan baik. Karyawan yang mendapatkan pelatihan sekedar kami minta mengumpulkan modul-modulnya supaya bisa dibaca yang lain”.

“Setelah pelatihan eksternal ada *review* mengenai pelatihan di hadapan teman-temannya. Pimpinan mengamati kinerjanya kemudian. Misal materinya tentang pembiayaan, ada ringkasan analisa secara kuantitatif dan kualitatif, bisa dilihat sejauhmana dia mampu mengungkap/jeli melihat usaha nasabah”.

“Tentu saja kami ingin tahu sejauhmana karyawan memahami materi pelatihannya. Jadi mereka diminta membuat *resume* atau ringkasan materi, diserahkan

paling lambat 1 bulan setelah pelatihan berakhir”.

Promosi Jabatan

Pada umumnya, penetapan promosi jabatan didasarkan pada prestasi kerja dan masa kerja karyawan. Indikator kinerja itu sendiri sudah jelas ditentukan dan diketahui oleh seluruh karyawan. Meskipun demikian peluang untuk promosi itu sendiri masih terbatas. Bank syariah yang bukan berupa bank umum, bisa dikatakan relatif baru dan masih terbatas wilayah operasinya, belum banyak atau bahkan belum ada kantor cabang pembantu. Belum lagi struktur organisasi pada kantor cabang yang tergolong ‘flat’, sehingga meskipun kebutuhan SDM ada kecenderungan meningkat, peluang promosi jabatan bagi karyawan yang sudah ada masih rendah. Di samping itu, kesiapan karyawan yang ada untuk memegang tanggung jawab yang lebih besar masih diragukan pihak manajemen. Hal ini membuat perusahaan berpikir ulang untuk mentransparansikan kriteria promosi jabatan, meskipun sebenarnya kriteria tersebut sudah ada. Sebagaimana pernyataan manajer berikut:

“Dasar penetapan promosi belum bisa ditransparansikan, krn ada *trial and error*, resiko tidak pasti. Misal seorang koordinator *account officer* yg akan dipromosikan menjadi kabag operasional, harus tahu berbagai hal seperti bagaimana mengatasi masalah. Dan perusahaan masih tidak yakin dia bisa tidak”.

Pada bank syariah yang berupa bank umum maupun UUS, pemenuhan kebutuhan personil pada level eksekutif tidak selalu melalui rekrutmen internal. Rekrutmen eksternal terhadap para manajer dari bank konvensional biasa dilakukan, dengan sejumlah pertimbangan. Sebagaimana tanggapan sejumlah responden dalam pernyataan berikut:

“Mengingat bank-bank syariah yang belum lama usianya, memang di level eksekutif masih mengambil dari eksternal. Ada sih yang kita ambil dari bank konvensional, tapi dia juga punya pengetahuan syariah yang *mumpuni*. Karena kita lihat banyak yang terjebak di bank konvensional. Kita lebih melihat

dari sisi hijrahnya, pengetahuan dia mengenai ilmu syariah, dan profesional”.

“.....kami tidak perlu susah-susah mendidik dia. Kalau di bank syariah itu 2 pendidikannya, beda dengan konvensional. Kalau disana, mendidik kemampuan *technical* cukup dari sisi konvensional saja. Tetapi disini selaku bank syariah, pertama dididik pengetahuan konvensionalnya, supaya tahu halal haramnya baru pengetahuan syariahnya”.

“Nah, itu kenapa kita mau ambil dari bank non syariah....karena dia sudah menguasai dulu syarat yang pertama. Kemampuan teknis operasional bank sudah menguasai, baru dimasuki pengetahuan syariahnya”.

Komunikasi

Bank syariah yang menjadi responden pada penelitian ini menyatakan bahwa proses komunikasi baik formal maupun informal, lisan maupun tertulis terbilang lancar. Pengkomunikasian strategi, kebijakan, ataupun perubahan perusahaan pada karyawan, dilakukan melalui penetapan kebijakan tertulis dalam bentuk Surat Keputusan, Surat Edaran, Memo/Nota Dinas dan lain sebagainya yang disampaikan secara transparan. Kemudian kegiatan semacam doa pagi, *briefing*, atau pertemuan mingguan juga menjadi media berbagi pengalaman dalam melayani nasabah, mengkomunikasikan permasalahan pekerjaan dan sebisa mungkin memunculkan solusi. Sedangkan komunikasi informal terjalin melalui pertemuan seperti interaksi personal antara atasan dengan bawahan, pengajian dan olahraga bersama. Pengajian yang umumnya dilakukan sebulan sekali ditujukan untuk memberikan siraman rohani dan mengkaji nilai-nilai sikap kerja yang Islami. Dengan harapan sekaligus bisa memotivasi karyawan untuk lebih amanah dan tidak semata bersandar pada orientasi duniawi dalam menjalankan pekerjaannya. Pernyataan sejumlah manajer yang menggambarkan praktek komunikasi pada banknya, sebagai berikut:

“Diantara kami selalu merespon dengan cepat setiap informasi yang diberikan,

baik dengan email, phone, maupun sms. Ini untuk mendukung budaya kerja responsif di sini”.

“Kami melakukan pertemuan rutin tiap pagi dan sore untuk *Account Manager*, dan rutin tiap pagi bersamaan dengan doa pagi untuk kru operasional”.

“Ada keinginan memiliki tenaga kerja berkualitas unggul, namun yang demikian ada resiko *turnover* tinggi. Oleh karena itu semua level harus menguasai semua unit. Kami lebih cenderung membangun aspek keberkahan, menyentuh loyalitas dengan kesadarn internal karyawan melalui siraman rohani”.

Kompensasi

Pada umumnya komponen kompensasi pada bank responden mencakup gaji pokok, tunjangan-tunjangan, uang makan, uang transport, dan bonus tahunan. Adapun penetapan besaran gaji pokoknya memper-timbangkan keadilan internal dan eksternal. Secara internal, besaran berdasarkan pada masa kerja, deskripsi pekerjaan, dan prestasi kerja karyawan sebagaimana hasil PA (penilaian kinerja formal). Secara eksternal, bank juga memperhatikan daya saing kompensasinya dengan mempertimbangkan besaran gaji yang berlaku di bank lain, baik yang syariah maupun konvensional. Pada BUS dan UUS, *benchmark* eksternal terutama dengan bank konvensional, karena sebagian karyawan berasal dari sana baik yang ditransfer oleh manajemen perusahaan maupun berdasarkan keinginan karyawan yang bersangkutan. Kecuali BUS seperti Bank Muamalat Indonesia (BMI) yang sejak pertama, berdiri sebagai bank umum syariah. Berikut pernyataan pimpinan bank umum syariah mengenai kebijakan kompensasi:

“Dalam menentukan struktur penggajian kita menggunakan standar berdasarkan penilaian internal, yaitu berdasarkan *job grading*. Misal antara bagian *marketing* dan *operation*, lebih tinggi *marketing*. Namun standar internal kita juga mengacu pada eksternal....dalam hal ini

bank ‘X’ (ket: bank konvensional) dan juga harga yang berlaku di pasar”.

Sedangkan BPRS, perbandingan eksternalnya adalah sesama BPR yang informasinya diperoleh dari forum Asbisindo. Beberapa informan mengakui bahwa masih kesulitan bagi mereka untuk mengikuti standar kompensasi bank umum. Sedangkan bank tersebut juga merupakan kompetitor bagi BPRS dalam mendapatkan dan mempertahankan input SDM berkualitas. Ketika peluang promosi jabatan juga terbatas, keterbatasan dalam menawarkan kompensasi yang kompetitif menjadi pemikiran tersendiri bagi bank syariah ini. Sebagaimana pernyataan beberapa pimpinan bank, sebagai berikut:

“Kendala yang dihadapi yang dirasakan selama ini, di dalam kebutuhan dan keinginan mendapat yang *qualified*, terkendala oleh bank besar. Di tengah jalan.....ternyata berpindah ke bank besar atau sedang dalam kondisi banyak pilihan. Dan gajipun menuntut tinggi di luar batas kemampuan perusahaan”.

Penilaian Kinerja

Semua bank syariah dalam penelitian ini menyatakan bahwa telah menjalankan penilaian kinerja formal secara teratur tiap periode. Ada yang menjalankan setiap 3 bulan, dan beberapa bank lain melakukannya setiap 6 bulan sekali. Standar kinerja yang dievaluasi disusun oleh manajemen dan disosialisasikan kepada semua karyawan, sebagai acuan dan memotivasi karyawan untuk mencapai ‘*high performance*’.

Indikator penilaian antara bank satu dengan yang lainnya bervariasi, namun pada dasarnya bisa dikelompokkan dalam indikator kemampuan kerja (sesuai deskripsi pekerjaan), sikap kerja, perilaku, dan kepribadian. Hasil penilaian lebih berorientasi pada tujuan administratif. Misal sebagai dasar penetapan atau penyesuaian gaji, dan pembagian bonus tahunan yang mana mengacu pada PA (*performance appraisal*) tahunan. Selebihnya, hasil penilaian kinerja karyawan secara individual kurang mendukung tujuan pengembangan bagi karyawan yang bersangkutan. Misal, tidak ada kaitannya PA karyawan dengan kesempatan *training* formal ataupun peluang promosi.

Umumnya pihak yang memberikan penilaian adalah atasan. Sedang pada bank umum syariah, karyawan juga diberi hak untuk melakukan *self-assessment* berikut argumen atas penilaian terhadap diri sendiri tersebut. Pada beberapa bank, umpan balik penilaian juga diberikan agar terjadi *continuous improvement*, yang mana ini menjadi salah satu tujuan evaluasi. Berikut tanggapan beberapa pimpinan bank yang dirangkum dalam pernyataan:

“Hasil penilaian hanya diketahui oleh atasan dan karyawan yang bersangkutan. Satu-satu dipanggil atasan untuk konseling secara individual. Kamu bagusya disini kurangnya disana, sekaligus memberikan *feedback*.”

Di satu sisi, intensitas interaksi yang cukup tinggi meningkatkan kedekatan hubungan antara atasan dan bawahan pada bank syariah. Namun di sisi yang lain bisa menimbulkan inflasi penilaian karena keengganan berkonflik dengan bawahan. Hal ini menyebabkan praktek penilaian kinerja cenderung formalitas dan kurang berimplikasi pada pengembangan karyawan. Ketidaktersediaan data kinerja karyawan juga menjadi keterbatasan atasan dalam melakukan evaluasi. Belum lagi penilaian terhadap kinerja obyektif maupun subyektif yang menuntut sumber daya waktu atasan. Hasil PA yang kurang akurat tidak bisa menjadi acuan promosi karyawan secara fair. Itulah kenapa sebagian besar responden karyawan mempersepsikannya sekedar untuk kepentingan administratif, dan bukan pengembangan karyawan. Sebagaimana pernyataan pimpinan bank responden berikut:

“Dalam melakukan identifikasi kekurangan dari kinerja pegawai, terkadang reaksi yang ditimbulkan cenderung negatif. Sehingga pegawai yang dinilai tidak bisa menerima saran-saran untuk menghadapi masalah-masalah di masa mendatang. Elemen lainnya adalah ketidaksiapan penilai. Untuk mereview kinerja seorang pegawai idealnya penilai/atasan harus mempunyai waktu yang cukup untuk mereview dan mengevaluasi kinerja selama periode waktu yang diperlukan dan setidaknya telah memiliki catatan periodik tentang

kinerja pegawai secara mingguan/bulanan”.

Pembahasan

Dalam kaitan antara praktek MSDM dengan kinerja, cenderung menggunakan pendekatan *contingency* yang mendasarkan pada premis bahwa kebijakan SDM perlu disesuaikan dengan konteks yang mana bisa mendatangkan efek menguntungkan. Hal ini mempengaruhi kebijakan yang diambil pada praktek pengelolaan karyawan yang ada. Kemenduaan mekanisme yang dijalankan dalam suatu praktek, misalnya pada praktek seleksi, berimplikasi pada kriteria kinerja yang lebih memperhitungkan prestasi hasil dibandingkan proses.

Sebagian praktek dan kebijakan pengelolaan SDM pada perbankan syariah dalam penelitian ini sudah optimal, dan sebagian yang lain belum. *Cut-off point* yang digunakan untuk menentukan suatu praktek sudah optimal, adalah nilai mean indikator yang lebih dari 3,9 dan skor minimal 3. Dengan mengacu *cut-off point* tersebut, beberapa indikator yang perlu diperhatikan dan musti diupayakan perusahaan untuk ditingkatkan adalah indikator-indikator pada praktek rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, promosi jabatan, kompensasi, dan penilaian kinerja. Sedangkan praktek formalisasi kebijakan sudah berjalan dengan optimal.

Berikut adalah indikator-indikator yang masih harus dioptimalkan. Pada praktek rekrutmen dan seleksi, perusahaan harus memberikan prioritas kepada karyawan yang sudah ada dalam memenuhi peluang jabatan strategis, daripada melakukan rekrutmen eksternal. Pada saat seleksi, perusahaan juga harus mendefinisikan pekerjaan dengan jelas. Bagaimana kualitas dan kreativitas perusahaan dalam melakukan seleksi akan sangat menentukan *outcomes* organisasional ke depan. Sebagaimana dinyatakan oleh Becker and Huselid (1992), bahwa selektivitas pada perekrutan dan pemilihan karyawan berhubungan positif dengan kinerja perusahaan.

Pada praktek pelatihan dan pengembangan, perusahaan musti mendesain dan mengembangkan metode, teknik dan kriteria evaluasi pelatihan dengan baik. Perusahaan

juga harus memberikan konseling mengenai perencanaan karir karyawan, meskipun pelaksanaannya dilakukan secara personal antara karyawan dengan atasan langsungnya. Material pelatihan didesain dan dijalankan dengan baik, kebutuhan pelatihan dianalisis dengan baik, dan program pelatihan terjadwal dan disosialisasikan, alokasi waktu pelatihan dan frekuensi pelaksanaan pun musti mendukung kebutuhan karyawan. Kesemua indikator itulah yang belum dijalankan secara optimal pada bank syariah dalam penelitian ini. Sedangkan menurut Knoke and Kalleberg (1994), organisasi dapat meningkatkan kualitas karyawan melalui *training* yang komprehensif dan aktivitas pengembangan pasca seleksi. Investasi pada praktek tersebut terbukti menghasilkan *outcomes* yang menguntungkan bagi organisasi. Temuan tersebut didukung pula oleh Xiao (1996), yang menyatakan bahwa pelatihan merupakan cara yang tepat untuk mengatasi faktor-faktor yang menurunkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Tentunya pelatihan itu sendiri perlu direncanakan dan diimplementasikan dengan tepat, mulai dari identifikasi hingga evaluasi pelaksanaannya.

Pada praktek promosi jabatan, faktor *fairness* dan dasar penetapan promosi merupakan indikator yang masih belum bisa diterima dengan baik oleh karyawan. Pada kenyataannya memang mempekerjakan karyawan berkualitas dari luar perusahaan itu lebih mudah dibandingkan perusahaan harus mengeluarkan dana ekstra untuk mengadakan pelatihan. Pengeluaran untuk itu lebih dianggap sebagai biaya, bukannya investasi. Hal tersebut didukung oleh hasil studinya Miah and Bird (2007) yang dilakukan di sejumlah perusahaan kecil dan menengah di negara dunia ketiga.

Sedangkan pada praktek komunikasi, kesediaan atasan menerima masukan dan forum informal di antara karyawan merupakan indikator yang belum optimal pelaksanaannya. Padahal sejauhmana aktivitas tim pada perusahaan mampu meningkatkan kerjasama dan komunikasi diantara anggota organisasi, akan menentukan terciptanya budaya kerja yang mendukung penguatan nilai-nilai positif perusahaan (Kaya, 2006). Kemudian pada praktek kompensasi, faktor keadilan dalam penetapan besaran, daya saing kompensasi dibandingkan bank lain, dan kinerja sebagai

dasar peningkatan gaji/bonus, merupakan indikator yang masih belum optimal.

Akhirnya, praktek penilaian kinerja pun bisa disimpulkan belum optimal. Sebab hasil penilaiannya masih sekedar untuk kepentingan administratif, belum mendukung pengembangan karyawan. Temuan ini tidak sejalan dengan pernyataan Stone (1998), bahwa umpan balik terhadap hasil penilaian kinerja merupakan praktek yang dibutuhkan atasan maupun bawahan yang dinilai guna meningkatkan efektivitas kerja. Ini merupakan cara meningkatkan komunikasi diantara keduanya. Berbagi informasi dan mendiskusikan kinerja individual karyawan akan membentuk keterbukaan organisasional, sehingga meningkatkan loyalitas, perilaku kooperatif dan *trust* karyawan pada perusahaan.

Pemimpin memainkan peran kunci dalam memengaruhi persepsi para karyawannya terhadap dukungan organisasi (Wikaningrum, 2006). Sebab pemimpin seringkali merupakan “distributor” bagi *discretionary rewards* dari organisasi. Atasan langsung juga berpeluang membantu peningkatan gaji misalnya melalui penilaian kinerja yang mereka berikan, dan memberikan saran bagi manajemen karir bawahan. Pemimpin juga dipersepsikan berperan dalam penugasan, memberikan peluang pelatihan, dukungan emosional serta informasi terkait dengan pelaksanaan pekerjaan. Ketika atasan langsung tersebut dipersepsikan sebagai representasi dari organisasi, maka sifat hubungan atasan-bawahan akan semakin efektif dalam mempengaruhi kepercayaan karyawan terhadap organisasinya.

Hubungan pertukaran sosial lebih didasarkan pada kepercayaan individual, bahwa pihak lain pada hubungan tersebut akan menjalankan kewajibannya secara adil. Oleh karena itu perlu ditumbuhkan *trust* dalam hubungan antar anggota organisasi, baik antara pemimpin dengan bawahan maupun di antara bawahan itu sendiri. Mengingat pemimpin memiliki peran penting dalam jaringan pertukaran pada suatu organisasi, maka hal ini meningkatkan pemahaman bahwa setiap pemimpin hendaknya membentuk hubungan kualitas tinggi (*in-group*) dengan setiap anggotanya. Hubungan pertukaran yang adil dengan segenap bawahan diharapkan akan membentuk hubungan pertukaran antar

karyawan yang positif, yang pada gilirannya ikut menentukan sikap kerja yang positif. Lebih lanjut, bagaimana pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran dengan segenap bawahannya tersebut akan menentukan kemampuannya mengintegrasikan karyawan ke arah pencapaian tujuan organisasi melalui terbentuknya persepsi positif akan dukungan organisasi terhadap mereka.

Relatif besarnya jumlah karyawan pada penelitian ini yang rendah kepercayaannya baik kepada atasan maupun organisasinya, nampaknya bisa dipahami jika kepuasan kerja dan komitmen karyawan pada organisasinya yang ternyata juga cukup rendah. Sebagaimana hasil studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa "trust" akan memengaruhi besarnya sikap kerja karyawan, seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasional (Wikaningrum, 2007).

Ada hubungan antara dunia kerja dengan dunia pendidikan. Ketidaktersediaan sumber daya manusia di pasar tenaga kerja yang memiliki kompetensi sesuai kebutuhan industri, terkait erat dengan keberadaan program studi dan kurikulum pada lembaga pendidikan yang ada. Begitupula pada perbankan syariah, semua bank responden pada penelitian ini menyatakan kesulitannya mendapatkan karyawan yang memahami prinsip-prinsip operasionalisasi syariah Islam. Program studi perbankan syariah dan kurikulum terkait pada lembaga pendidikan tinggi yang ada di Indonesia, masih sangat terbatas jumlahnya. Sedangkan data dari Bank Indonesia menunjukkan bahwa rata-rata pertumbuhan penyerapan pegawai bank syariah per tahun sebesar 22,8%. Tak pelak lagi terjadi ketidakseimbangan antara permintaan dan penawaran karyawan sesuai kebutuhan. Hal ini yang kemudian menjadi tantangan sekaligus tanggung jawab perbankan syariah untuk bagaimana mendesain dan menjalankan program pelatihan sedemikian rupa, agar bisa menambah ilmu, keahlian, dan sikap kerja Islami pada sumber daya insaninya. Sebagaimana dinyatakan dalam surat Jumu'ah (62): 2, yang berbunyi:

Dia lah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf seorang Rasul di antara mereka, yang membacakan ayat-ayat-Nya kepada mereka, mensucikan mereka dan mengajarkan

mereka Kitab dan Hikmah (As Sunnah). Dan sesungguhnya mereka sebelumnya benar-benar dalam kesesatan yang nyata.

Secara internal, bank syariah perlu meningkatkan pengetahuan mengenai syariah Islam pada para karyawannya, sehingga terbentuk individu-individu yang sanggup memikul amanah dan beban kerja yang diberikan perusahaan. Secara eksternal, aset SDM yang demikian akan membantu bank syariah memiliki *human capital* yang profesional guna memenangkan persaingan di dalam industri perbankan syariah itu sendiri maupun perbankan nasional pada umumnya. Sebagaimana diketahui perkembangan jumlah perbankan syariah yang cukup signifikan beberapa tahun terakhir, baik yang berupa bank umum syariah (BUS), Unit Usaha Syariah (UUS) pada bank konvensional, terlebih lagi BPR Syariah yang jauh lebih besar lagi jumlahnya dan tersebar di berbagai kota di Indonesia. Agar unggul dalam persaingan, tidak bisa dihindarkan lagi peran pelatihan dan pengembangan karyawan pada bank syariah guna menanggapi keterbatasan kualitas SDM di pasar tenaga kerja. Sebagaimana secara tegas termuat pada surat Al Mujaadilah (58): 11, yang berbunyi:

Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

PENUTUP

Hasil penelitian menunjukkan kurang optimalnya pelaksanaan praktek pengelolaan SDM di sebagian besar responden bank syariah. Yakni pada alokasi waktu pelatihan dan frekuensi pelaksanaannya, kejelasan dasar penetapan promosi jabatan, jenis dan besaran kompensasi yang kurang kompetitif jika dibandingkan dengan jenis pekerjaan yang sama di bank lain,

dan penilaian kinerja yang kurang berorientasi pada pengembangan karyawan. Landasan hukumnya sudah baik, namun dari sisi pelaksanaan masih belum *kaffah*. Ketika ketersediaan input SDM di pasar tenaga kerja memiliki keterbatasan pengetahuan syariah Islam, para pelaku perbankan syariah sebenarnya meyakini bahwa pengembangan kapabilitas karyawan melalui *HRM practices bundle* menjadi kebutuhan krusial. Namun pemahaman akan hal tersebut kurang diimbangi dengan praktek seleksi, pelatihan dan pengembangan, promosi jabatan, komunikasi, kompensasi, dan praktek penilaian kinerja yang terintegrasi satu dengan lainnya.

Temuan menarik lainnya, meskipun dari sisi pelaksanaan masih belum optimal namun kinerja SDMnya dinilai cukup baik oleh pihak manajemen. Rendahnya tingkat komplain nasabah mendasari keyakinan pimpinan akan penilaian baik tersebut. Meskipun diakui bahwa pemahaman pengetahuan syariah dan kemampuan menjelaskan produk/jasa syariah merupakan indikator kinerja yang dinilai masih belum optimal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi kinerja SDM menurut bank syariah pada penelitian ini, menggunakan pendekatan kualitas hasil ketimbang kualitas proses. Hal ini tidak sejalan dengan prinsip syariah itu sendiri yang mana dalam melakukan kegiatan yang berhubungan dengan muamalat, kaum muslimin wajib berpegang teguh pada peraturan dan hukum yang ditetapkanNya.

Bagi perbankan syariah, hendaknya mengkaji ulang efektifitas kebijakan pengelolaan SDM dan implementasinya terhadap pencapaian kinerja organisasi. Kegiatan dalam masing-masing praktek pengelolaan SDM hendaknya saling terkait dan mendukung satu sama lain. Adanya konfigurasi tersebut secara efektif bisa menimbulkan efek sinergistik yang tidak hanya akan mengarahkan perilaku dan memotivasi karyawan, namun juga meningkatkan *trust* mereka kepada perusahaan. Dampaknya bagi sejumlah *outcome* organisasional seperti komitmen organisasional dan kepuasan kerja pun akan lebih positif.

Bagi penelitian selanjutnya, perlu mempertimbangkan persepsi karyawan mengenai dukungan perusahaan dan komitmen afektif sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara persepsi mengenai praktek MSDM dengan kinerja. Kemudian, dalam

mengembangkan model konfigurasi ideal yang akan menjadi "*best practices*" dalam pengembangan SDM, perlu memperhatikan harapan karyawan akan kebutuhan pengembangan mereka dan mempertimbangkan kendala perusahaan dalam implementasinya. Hal ini tidak hanya akan memperkuat persepsi karyawan bahwa praktek dan kebijakan yang diterapkan perusahaan tidak semata mengejar kepentingan organisasional, namun juga menjamin efektivitas pelaksanaan praktek pengelolaan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Aryee, S., PS. Budhwar and ZX. Chen. 2002. Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*. 23. 267–85.
- Becker and Huselid. 1992. Direct Estimates of SD, and The Implication for Utility Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 77. 227-233.
- Crouch, A. and P. Yetton. 1988. Manager Subordinate Dyads: Relationship Among Task and Social Contact, Manager Friendlines and Subordinate Performance in Management Group. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 41. 65-82.
- De Saa-Perez, P. and JM. Garcia-Falcon. 2002. A Resource-based View of Human Resource Management and Organizational Capabilities Development. *International Journal of Human Resource Management*. 13. 123–40.
- Eisenberger, R., PM. Fasolo and V. Davis-LaMastro. 1990. Effects of Perceived Organizational Support on Employee Diligence, Innovation, and Commitment. *Journal of Applied Psychology*. 53. 51-59.
- Gouldner, AW. 1960. The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*. 25. 161–79.
- Guest, D. 1997. Human Resource Management and Performance: A Review and

- Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*. 8 (3). 263-76.
- Lau, ML. and H. Ngo. 2004. The HR System, Organizational Culture and Product Innovation. *International Business Review*. 13. 685-703.
- Liden, RC. and G. Graen. 1980. Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Review*. 23 (3). 451-465.
- Liden, RC., SJ. Wayne and D. Stilwell. 1993. A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges'. *Journal of Applied Psychology*. 78. 662-74.
- Kaya, N. 2006. The Impact of Human Resource Management Practices and Corporate Entrepreneurship on Firm Performance: Evidence From Turkish Firms. *International Journal of Human Resource Management*. 2074-2090.
- Knoke and Kalleberg. 1994. Job Training in U.S. Organization. *American Sociological Review*. 59. 537-546.
- Konovsky, MA. and SD. Pugh. 1994. Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*. 37(3). 656-669.
- Mayer, RC. and JH. Davis. 1999. The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*. 84(1). 123-136.
- Miah, MK. and A. Bird. 2007. The Impact of Culture on HRM Styles and Firm performance: Evidence From Japanese Parents, Japanese Subsidiaries/Joint Ventures and South Asian Local Companies. *International Journal of Human Resource Management*. 908-923.
- Mowday, RT., RM. Steers and LW. Porter. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14. 224-247.
- Prusak, L. and D. Cohen. 2001. How to Invest in Social Capital. *Harvard Business Review*. 79(6). 86-93.
- Rosse, JG. and AI. Kraut. 1988. Reconsidering the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Journal of Occupational Psychology*. 61. 63-71.
- Scandura, TA., GB. Graen and MA. Novak. 1986. When Managers Decide Not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence. *Journal of Applied Psychology*. 87 (3).
- Schnake, ME. 1983. An Empirical Assessment of the Effect of Affective Response of The Measurement of Organizational Climate. *Personnal Psychology*. 36. 371-807.
- Schneider, B. and D. Bowen. 1985. Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension. *Journal of Applied Psychology*. 70(3). 423-433.
- Schneider, B. and D. Bowen. 1993. The Service Organization: Human Resources Management is Crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4), 39-52.
- Sherony, KM. and SG. Green. 2002. Coworker Exchange: Relationships Between Coworkers, Leader-Member Exchange, and Work Attitudes. *Journal of Applied Psychology*. 87 (3).
- Tzafrir, SS. and LS. Dolan. 2004. Trust ME: A Scale for Measuring Employee Manager Trust. *Journal of Management Research*. 2(2). 117-134.
- Tzafrir, SS. and ABA. Gur. 2007. HRM Practices and Perceived Service Quality: The Role of Trust as a Mediator. *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(2), 1-20.
- Vecchio, RP. and BC. Gobdel. 1984. The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*. 34. 5-20.

- Wayne, SJ. and GR. Ferris. 1990. Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and a Field Study. *Journal of Applied Psychology*. 75. 487-499.
- Wayne, SJ., LM. Shore and RC. Liden. 1997. What's Loyalty? Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*. 40. 82-111.
- Whitener, EM. 2001. Do "High Commitment" Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modelling. *Journal of Management*. 27. 515-35.
- Wikaningrum, T. 2006. Pertukaran Sosial dalam Organisasi: Peran Pemimpin dalam Pembentukan Sikap Kerja. *Prosiding Semiloka Nasional Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB*. ISBN: 979-15424-0-6.
- Wikaningrum, T. 2007. Coworker Exchange, Leader-Member Exchange, and Work-Attitudes: a Study of Coworker Dyads. *International Journal of Business*. 9. 187-215.
- Xiao, J. 1996. The Relationship between Organizational Factors and the Transfer of Training in the Electronics Industry in Shenzhen, China, *Human Resource Development Quarterly*. 7(1). 55-73.
- Zerbe, WJ., D. Dobni and GH. Harel. 1998. Promoting Employee Service Behaviour: The Role of Perceptions of Human Resource Management Practices and Service Culture. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 15 (2). 165-179.

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN
PADA PT. HASJRAT ABADI MANADO**

Oleh:
Ludfia Dipang

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen
Universitas Sam Ratulangi Manado
email: dipangludfia@gmail.com

ABSTRAK

Di dalam setiap perusahaan atau organisasi, sumber daya manusia merupakan bagian penting yang perlu mendapat perhatian. Sumber daya manusia yaitu tenaga kerja atau karyawan, memegang peranan yang sangat penting bagi peningkatan kinerja atau kemajuan suatu perusahaan. Penelitian dilakukan pada karyawan PT. Hasjrat Abadi Manado. Populasi penelitian adalah karyawan PT Hasjrat Abadi Manado yang berjumlah 69 orang dan semuanya dijadikan sampel. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi-strategi yang dilakukan dalam mengembangkan sumber daya manusia serta pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Manado. Metode analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah regresi linier sederhana.. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Kata Kunci : pengembangan sumber daya manusia dan kinerja karyawan

ABSTRACT

In every company or organization, human resource, that is employee or labor, is a very important part that needs attention in improving company performance, has role company. The study was conducted at PT. Hasjrat Abadi Manado. The population are 69 employee of PT Hasjrat Abadi Manado, and all of them taken as a sample. This study aims to determine the strategies implemented in human resources development and the influence of human resource development to increase the performance of employees at PT. Hasjrat Abadi Manado. The analysis method used in this research is simple linear regression. The result showed that the development of human resources has a positive and significant effect on employee performance improvement.

Keywords: development human resource and employee performance

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Di dalam menghadapi perkembangan teknologi yang cepat, sumber daya manusia yang berkualitas akan menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk bertahan hidup. Kemudahan yang disebabkan oleh kemajuan teknologi juga menyebabkan banyak pesaing–pesaing baru masuk dalam bisnis yang telah dijalani. Kemudahan pesaing–pesaing baru untuk masuk dalam dunia bisnis, mengakibatkan adanya persaingan yang semakin ketat. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia harus direncanakan dengan baik untuk mendapatkan hasil yang memuaskan dan sesuai dengan yang diharapkan. Sebelum pengembangan dilaksanakan, perlu dilakukan suatu analisis untuk mengetahui jenis dan metode pengembangan yang dibutuhkan oleh karyawan. Pemilihan metode yang tepat akan membantu dalam kelancaran pelaksanaan. Untuk mengetahui apakah hasil yang didapat telah sesuai dengan tujuan, diperlukan evaluasi terhadap pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia, karena dengan adanya perencanaan yang matang, diharapkan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan sehingga mempengaruhi seberapa banyak kontribusi mereka kepada instansi atau organisasi termasuk pelayanan kualitas yang disajikan. Peningkatan kinerja adalah cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai, agar strategi peningkatan kinerja tersebut dapat berhasil maka perusahaan perlu mengetahui sasaran kinerja. Untuk dapat bersaing dengan industry sejenis lainnya, perusahaan harus mempunyai keunggulan kompetitif yang sangat sulit ditiru, yang hanya akan diperoleh dari karyawan yang produktif, inovatif, kreatif, bersemangat dan loyal. Salah satu yang memenuhi kriteria seperti itu hanya akan dimiliki melalui pengembangan sumber daya manusia yang tepat dengan lingkungan kerja yang mendukung. Faktor-faktor yang digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan diantaranya kemampuan individual (pengetahuan, keterampilan, kemampuan), usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasional. Kinerja karyawan yang merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berwujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien.

PT. Hasjrat Abadi adalah salah satu perusahaan dagang yang menjual mobil khususnya merek Toyota di Kota Manado, agar dapat bersaing dengan makin banyaknya dealer yang ada, PT. Hasjrat Abadi harus memperbaiki kinerja perusahaannya untuk meningkatkan volume penjualan. Faktor yang sangat berpengaruh adalah sumber daya manusia itu sendiri. Untuk memenuhi kebutuhan akan karyawan yang terampil, berkompeten dan berwawasan luas dalam bidangnya, PT. Hasjrat Abadi Manado, melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia. Melalui pelaksanaan program tersebut PT. Hasjrat Abadi Manado mengharapkan adanya peningkatan kinerja karyawan, dan meningkatnya kinerja karyawan, diharapkan pelayanan terhadap konsumen juga akan meningkat. Pelayanan yang baik terhadap konsumen akan memberikan keuntungan bagi perusahaan yang tidak hanya ekonomi, melainkan juga kepercayaan masyarakat terhadap PT. Hasjrat Abadi Manado.

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui strategi-strategi yang dilakukan dalam mengembangkan sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Manado.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Manado

TINJAUAN PUSTAKA

Rachmawati (2008 : 3), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Yuniarsih dan Suwatno (2008 : 1) mengemukakan bahwa, manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi. Dessler (2008 : 5), manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

Hasibuan (2006 : 111), manajemen sumber daya manusia merupakan penyiapan dan pelaksanaan suatu rencana yang terkoordinasi untuk menjamin bahwa sumber daya manusia yang ada dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan organisasi. Sofyandi (2008 : 6), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu strategi dan menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading* dan *controlling*, dalam setiap aktivitas/fungsi operasional sumber daya manusia. Sumber Daya Manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Mondy (2008: 4), manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Konsekuensinya, para manajer disetiap tingkat harus melibatkan diri mereka dengan manajemen sumber daya manusia. Pada dasarnya, semua manajer membuat segala sesuatunya terselesaikan melalui upaya-upaya lain, ini memerlukan sumber daya manusia yang efektif. Mangkunegara (2005:9), pengertian kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Rivai (2005: 14), kinerja 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 telah disepakati bersama.

Penelitian Terdahulu

Raharjo dan Prawatya (2012) dalam penelitian berjudul: Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Di Krai Purwodadi. Hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Purwodadi. Sebagian besar responden menyatakan bertanggungjawab atas tugas yang diamanatkan kepada dirinya. Hal inilah menjadikan karyawan mempunyai disiplin yang tinggi. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Purwodadi. Sebagian besar karyawan berusaha menjaga dan mempertahankan ketenangan dan kenyamanan dalam bekerja, baik dengan rekan maupun pimpinan. Hal inilah yang menjadikan budaya organisasi pada Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Purwodadi cukup baik. Pesamaan dari penelitian ini adalah sama-sama meneliti mengenai Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Sedangkan perbedaannya yaitu jika pada penelitian sebelumnya menggunakan variabel independen disiplin kerja dan busaya organisasi sebagai faktor yang mempengaruhi variabel dependen kinerja karyawan, maka dalam penelitian ini menggunakan sumber daya manusia sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Pradana dengan judul: Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Koperasi Karyawan Redrying Bojonegoro (KAREB). Hasil penelitian menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap upaya peningkatan kinerja karyawan, hal ini berarti semakin tinggi penerapan budaya kerja (tingginya tingkat kedisiplinan karyawan, dan selalu percaya diri) dalam bekerja secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti mengenai kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya yaitu jika pada penelitian sebelumnya menggunakan variabel independen budaya kerja sebagai faktor yang mempengaruhi variabel dependen kinerja karyawan, maka dalam penelitian ini menggunakan sumber daya manusia sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Rayadi dengan judul: Faktor Sumber Daya Manusia Yang Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Perusahaan Di Kalbar. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa faktor yang paling besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerja perusahaan adalah penilaian kinerja dengan melakukannya merupakan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, terlihat dari promosi jabatan yang merupakan peningkatan standar kualitas pekerjaan. Kontribusi yang diberikan faktor ini sangat besar, hal ini dapat dilihat bahwa faktor tersebut mempengaruhi dua dari tiga perspektif kinerja yang dianalisis. Motivasi karyawan untuk

bekerja lebih baik menjadi tinggi apabila perusahaan melakukan serangkaian kegiatan yang benar-benar nyata dalam hal promosi jabatan, mutasi bahkan demosi. Peran atasan sangat berpengaruh dalam mengontrol kinerja karyawan. Keterbatasan penelitian hanya sebatas mengemukakan permasalahan yang ditemukan dan memberikan saran seputar permasalahan. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti mengenai Sumber daya manusia sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya yaitu objek penelitian.

Hipotesis

Pengembangan sumber daya manusia diduga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Hasjrat Abadi Manado.

METODE PENELITIAN

Jenis Data

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan.

Data primer merupakan sumber data yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Hasjrat Abadi Manado yang beralamat di Jl. Sudirman No. 119 A Manado lantai 2. Penelitian ini dilakukan selama 2 bulan, yaitu dimulai pada bulan Februari 2013 dan berakhir pada bulan April 2013

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian di PT Hasjrat Abadi Manado sebanyak 69 orang. Sampel adalah bagian dari karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Berhubung populasi di PT Hasjrat Abadi Manado hanya 69 orang, maka diputuskan semua populasi dijadikan sampel, berdasarkan metode pengambilan sampel jenuh.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan sebagai berikut :

1. Wawancara
Metode wawancara dilakukan dengan pihak-pihak yang terkait yang berkompeten dibidangnya
2. Kuesioner
Yaitu cara memperoleh data dengan menyebarkan angket kepada koresponden.
3. Studi Kepustakaan
Studi pustaka bertujuan untuk memperoleh landasan teori dan definisi-definisi yang digunakan dalam analisis kasus. Teori-teori tersebut diperoleh dari literatur-literatur, majalah ilmiah maupun tulisan-tulisan lainnya yang banyak berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

Definisi operasional Variabel

1. Sumber Daya Manusia (Variabel X) merupakan tenaga kerja atau karyawan yang memegang peranan yang sangat penting bagi peningkatan produktifitas atau kemajuan organisasi atau institusi tersebut. Bagaimanapun canggihnya sarana dan prasarana organisasi atau institusi, tanpa ditunjang oleh kemampuan karyawannya (sumber daya manusia) maka organisasi itu tidak akan maju dan berkembang.
2. Kinerja Karyawan (Variabel Y) 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 telah disepakati bersama.

Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif, dimana data dikumpulkan, disusun, diinterpretasikan, dan dianalisis sehingga memberikan keterangan yang lengkap bagi masalah yang dihadapi sehubungan dengan pengembangan sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Manado.

Untuk menguji hipotesis yang telah ditentukan, maka teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana dimana untuk menguji pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan PT. Hasjrat Abadi Manado.

Analisis Regresi Sederhana

Pengujian hipotesis dilakukan dengan persamaan regresi sederhana, dengan rumus:

$$Y = a + bX$$

Keterangan :

Y= motivasi kerja

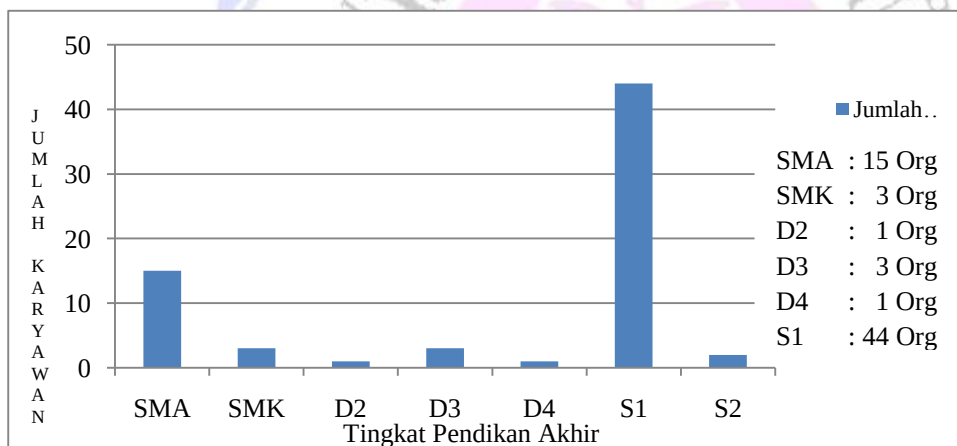
a= konstanta

b= koefisien regresi

X= Sumber Daya Manusia

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian



Gambar 1. Tingkat Pendidikan Karyawan PT. Hasjrat Abadi Manado

Sumber: PT. Hasjrat Abadi Manado Tahun 2013

Gambar 1, menunjukkan bahwa total karyawan yang bekerja di PT. Hasjrat Abadi Manado adalah sebanyak 69 karyawan dengan tingkat pendidikan yang bervariasi yaitu dari lulusan SMA, SMK, D2, D3, D4, S1 dan yang tertinggi adalah S2. Lulusan SMA sebanyak 15 orang atau 21,7% dari total karyawan, ini merupakan jumlah kedua terbanyak setelah lulusan S1 yang sebanyak 44 orang atau 63,7% dari total karyawan, sedangkan untuk lulusan tingkat pendidikan yang lainnya yaitu SMK sebanyak 3 orang atau 4,3% dari total karyawan, D2 sebanyak 1 orang atau 1,4% dari total karyawan, D3 sebanyak 3 orang atau 4,3% dari total karyawan, D4 sebanyak 1 orang atau 1,4% dari total karyawan dan S2 sebanyak 2 orang atau 2,8% dari total karyawan. Berdasarkan data ini dapat disimpulkan bahwa PT. Hasjrat Abadi Manado mempertimbangkan tingkat pendidikan akhir yaitu S1 sebagai syarat dalam perekrutan karyawan barunya.

Tabel 1.Deskriptif Jawaban Responden

	Mean	Std. Deviation	N
Y	61.85	6.648	34
X	62.26	6.912	34

Sumber : Data Olahan (2013)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa,rata-rata kinerja karyawan adalah sebesar 61.85 dan nilai rata-rata sumber daya manusia (pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan) adalah sebesar 62.26

Tabel 2. Hasil Analisis Korelasi

		Y	X
Pearson	Y	1.000	.707
Correlation	X	.707	1.000
Sig.(1-tailed)	Y	.	.000
	X	.000	.
N	Y	34	34
	X	34	34

Sumber : Data Olahan Juli 2013

Tabel 2 menunjukkan bahwa, hubungan sumber daya manusia (pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan) dan kinerja karyawan signifikan karena nilai $p = 0.000$ dan nilai $r = 0.707$ menunjukkan hubungan korelasi yang kuat

Tabel 3. Hasil Analisis Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.707(a)	.499	.484	4.777

Sumber : Data Olahan Juli 2013

Pada Tabel 3 menunjukkan bahwa, nilai R square = 0.499 atau 49.9 persen kinerja karyawan dipengaruhi oleh sumber daya manusia (pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan), sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standadized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1 (Constant)	19.544	7.536		2.593	.014
X	.680	.120	.707	5.648	.000

Sumber : Data Olahan Juli 2013

Pada tabel diatas,nilai B Constant 19.544 menyatakan bahwa jika sumber daya manusia (pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan) diabaikan maka kinerja karyawan adalah 19.544, dan nilai B 0.680 menyatakan bahwa setiap penambahan sumber daya manusia (pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan) sebesar satu skala akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0.680.

- 1) Persamaan Regresi sederhana yang diperoleh :
$$Y = a + bX$$
$$Y = 19.544 + 0.680 X$$
- 2) Nilai t hitung = 5.648 lebih besar dari nilai t table ($df = 32$) = 1.697 pada taraf kepercayaan 95% (signifikansi 5%). Oleh karena t hitung lebih besar t table dan probabilitas 0.000 atau $p < 0.05$, maka dapat dikatakan sumber daya manusia (pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan

Pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan PT. Hasjrat Abadi Manado dalam rangka meningkatkan kinerja karyawannya adalah berupa:

Formulir / Kriteria karyawan

Formulir atau kriteria karyawan merupakan langkah awal dalam perekrutan karyawan baru yang akan bekerja di PT. Hasjrat Abadi Manado. Formulir biasanya disediakan oleh bagian HRD untuk diisi oleh para pelamar. Melalui formulir ini maka akan dilihat kualitas setiap calon karyawan yang melamar dan akan dipilih yang terbaik dan sesuai dengan yang diinginkan yaitu berupa latar belakang pendidikan, kemampuan dasar, kepribadian diri calon karyawan hingga kemampuan yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan lain-lain. Para pelamar tidak akan langsung mengetahui apakah mereka lolos ke tahap berikutnya pada hari itu juga saat surat lamaran diantar. Biasanya karyawan yang lolos atau sesuai kualifikasi akan diberikan pemberitahuan melalui telepon beberapa hari setelah penutupan lowongan dan penyeleksian ketat yang dilakukan. Tahap berikutnya adalah Psiko Tes, dalam tahap ini pertanyaan yang diberikan disusun sendiri oleh PT. Hasjrat Abadi. Setelah lulus tahap Psiko Tes maka lanjut ke tahap berikutnya yaitu wawancara calon karyawan. Pada tahap ini, perusahaan akan lebih mendapatkan gambaran jelas mengenai kualifikasi diri setiap calon. Jika ada calon pelamar sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan maka biasanya akan terjadi kesepakatan antara perusahaan dengan karyawan barunya mengenai gaji yang diharapkan dan waktu untuk memulai bekerja. Namun jika perusahaan belum menemukan karyawan yang sesuai maka perusahaan akan membuka lowongan lagi hingga mendapatkan karyawan yang diinginkan, karena perekrutan karyawan yang berkualitas akan mempengaruhi kinerjanya dikemudian hari.

Pemberian Jaminan Seperti Jam Sostek Diikut Sertakan Kepada Seluruh Karyawan

Pemberian jaminan seperti jam sostek biasanya dilakukan oleh seluruh perusahaan yang menjalankan suatu usaha, tidak hanya oleh PT. Hasjrat Abadi saja, namun adakalanya beberapa perusahaan memberikan jam sostek hanya kepada karyawan tetap mereka, hal ini berbeda dengan yang dilakukan oleh PT. Hasjrat Abadi Manado. Pemberian jaminan seperti jam sostek diberikan kepada seluruh karyawan baik yang masih mengikuti pelatihan, karyawan kontrak, hingga karyawan tetap. Perusahaan tidak membedakan dalam pemberian jaminan bagi setiap karyawan karena perusahaan menyadari bahwa pemberian jaminan seperti ini sangat penting dan juga sangat dibutuhkan oleh setiap karyawan. Perusahaan berharap dengan pemberian jaminan kepada seluruh karyawannya akan meningkatkan kinerja mereka dalam melakukan pekerjaan.

Pemberian Insentif Per Triwulan

PT. Hasjrat Abadi Manado memberlakukan program berupa pemberian insentif yang dilakukan setiap 3 bulan sekali. Pemberian insentif per triwulan ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan karena dengan adanya pemberian insentif yang diberikan perusahaan akan menambah penghasilan mereka. Walaupun mungkin pemberian insentif per triwulan ini tidak akan berpengaruh banyak terhadap kinerja karyawan namun ini merupakan salah satu upaya yang terus dilakukan oleh PT. Hasjrat Abadi Manado.

Penilaian

Penilaian karyawan biasanya dilakukan setiap 6 bulan. Proses penilaian karyawan ini dibuat oleh manajer dalam rangka evaluasi kerja bagi seluruh karyawan, kemudian bagian HRD akan membuat form penilaian kinerja karyawan yang berisi kriteria apa saja yang akan dinilai sehubungan dengan kinerja karyawan. Setelah itu akan dilakukan penilaian atas karyawan dengan mengisi form penilaian kinerja karyawan, setelah form tersebut diisi, akan dihitung jumlah total penilaian terhadap karyawan. Setelah seluruh proses penilaian dilakukan maka akan diketahui hasil dari penilaian kinerja karyawan melalui laporan evaluasi kerja yang dibuat

oleh bagian HRD. Selain berdasarkan laporan evaluasi kerja ini, manager juga menilai berdasarkan cara kerja yang diamati oleh manajemen.

Jenjang Karir

Jenjang karir merupakan program yang dirasa paling mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan pada PT. Hasjat Abadi Manado. Dengan adanya program jenjang karir maka setiap karyawan akan berusaha dan berlomba-lomba memberikan kinerja terbaiknya agar dapat dipromosikan untuk menempati kedudukan yang lebih tinggi. Sama seperti tahap penilaian, program jenjang karir ini dilakukan setiap 6 bulan sekali. Jika dalam tahap penilaian ada karyawan yang mengalami peningkatan kinerja maka akan dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.

Reward Untuk Karyawan Berprestasi

Reward atau penghargaan biasanya diberikan kepada karyawan bagian marketing. Karyawan yang mendapatkan *reward* merupakan karyawan yang melakukan penjualan produk melampaui target yang diharapkan. *Reward* yang diberikan biasanya berupa tambahan gaji ataupun berupa barang, namun tidak menutup kemungkinan bagi karyawan dari bagian lain juga mendapatkan reward jika kinerja mereka meningkat. Bagi karyawan selain bagian *marketing*, *reward* yang diberikan biasanya berupa sembako atau berupa barang lainnya.

PENUTUP

Kesimpulan

Kesimpulan penelitian ini adalah:

1. PT. Hasjrat Abadi Manado telah melakukan berbagai usaha dalam peningkatan kinerja karyawannya berupa penilaian awal saat perekrutan, pemberian bonus-bonus bagi karyawan berprestasi serta penilaian akhir untuk kenaikan jenjang karir bagi setiap karyawan yang memiliki peningkatan dalam kinerjanya.
2. Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Hasjrat Abadi Manado.

Saran

PT. Hasjrat Abadi diharapkan tetap mempertahankan metode perekrutan hingga penilaian akhir karyawan yang telah dilakukan selama ini, karena dari perekrutan awal karyawan yang terorganisir dengan baik maka akan mendapatkan karyawan yang juga kompeten dalam bekerja. Demikian halnya dengan penilaian kerja untuk jenjang karir maupun pemberian bonus-bonus serta fasilitas yang diberikan terus dipertahankan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler Gary, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh Jilid I, Indeks Jakarta.
- Hasibuan Malayu S.P, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Cetakan Kedelapan PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Mangkunegara Anwar Prabu, 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama, Bandung.
- Mondy R. Wayne, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh, jilid 1, Penerbit : Erlangga, Jakarta.
- Pradana, RM. Gardhika Riza. 2012. *Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Koperasi Karyawan Redrying Bojonegoro (Kareb)*. Universitas Brawijaya Malang.
<http://pustakapertanianub.staff.ub.ac.id/files201207jurnal-RM.-Gardhika-Riza-Pradana-0810440145-442.pdf> diunduh pada tanggal 5 April 2013
- Rachmawati Ike Kusdyah, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit: Andi Offset, Jakarta.
- Raharjo, Susilo Toto dan Dipta Adi Prawatya, 2012. *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Minyak Kayu Putih (Pmkp) Di Krai Purwodadi*. Universitas Diponegoro.(<http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/824798>) Diunduh Pada Tanggal 8 Maret 2013.
- Rayadi, 2012. *Faktor Sumber Daya Manusia yang meningkatkan Kinerja Karyawan dan Perusahaan Di Kalbar*. Universitas AMIK Panca Bhakti Pontianak
(<http://repository.polnep.ac.id/xmlui/bitstream/handle/1234567898807-eksos%205%20-%20rayadi.pdf?sequence=1>) diunduh pada tanggal 8 Meret 2013.
- Rivai Veithzal, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia* untuk perusahaan dari teori ke praktik. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Sofyandi Herman, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit : Graha Ilmu, Jakarta.
- Yuniarsih Tjutju, dan Suwatno, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Penerbit : Alfabeta, Bandung.



MENCAPAI SUMBER DAYA MANUSIA UNGGUL (ANALISIS KINERJA DAN KUALITAS PELAYANAN)

Ketut Sudarma ✉

Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima Oktober 2011

Disetujui Desember 2011

Dipublikasikan Maret 2012

Keywords:

Individualability;

Job satisfaction;

Organizational commitment;

employee performance;

Quality of service

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kemampuan individu, kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap kinerja dan kinerja terhadap kualitas pelayanan. Sampel penelitian berjumlah 76 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan proportional random sampling. Variabel penelitian terdiri dari kemampuan individu, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja serta kualitas pelayanan. Analisis data menggunakan regresi dua tahap. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan individu, kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas pelayanan. Ini berarti semakin meningkat kinerja, maka semakin meningkat juga kualitas pelayanan. Dari hasil analisis deskriptif persentase tampak secara rata-rata semua variabel penelitian menunjukkan kategori baik, namun pada aspek-aspek tertentu pada masing-masing variabel masih terdapat kekurangan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pimpinan dalam meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan. Upaya perbaikan dimulai dari peningkatan kemampuan melalui pendidikan dan latihan, monitoring pelaksanaan kerja secara rutin, menumbuhkan komitmen kerja dan perbaikan standar operasi prosedur.

Abstract

The aim of the study is to analyze the influence of individual abilities, job satisfaction, organizational commitment to performance and performance against service quality. This sampling method is using 76 samples by the proportional random sampling techniques. Variables consisted of individual ability, job satisfaction, organizational commitment, and performance and service quality data analysis using two-stage regression. The results showed that the ability of individuals, job satisfaction and organizational commitment had a significant positive effect on performance and the performance of a significant positive effect on quality of service. It means the higher performance, the higher service quality also, from the results of descriptive analysis of the percentage of apparent average of all variables showed a good category, but in certain aspects of each variable there is still a shortage. The results of this study are expected to be input for leadership in improving the performance and quality of care, improvement efforts initiated from an increase in capacity through education and training, monitoring the implementation of routine work, repair work and commitment to grow the standard operational procedures.

JEL Classification: M5, M54

✉ Alamat korespondensi:
Gedung C6 Lantai 1 FE Unnes
Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang, 50229
E-mail: ketuts52@gmail.com

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul dengan kualitas yang tinggi menjadi tuntutan bagi setiap organisasi agar mampu mencapai tujuan yang ditetapkan. Banyak aspek yang dapat berpengaruh dalam mencapai SDM yang unggul tersebut, yaitu aspek individu, aspek kelompok dan aspek sistem organisasi. Aspek individu yang dapat meningkatkan kualitas SDM dan berdampak pada kinerja adalah kemampuan individu, kepuasan kerja dan komitmen organisasional (Robbins, 2008).

Universitas Negeri Semarang yang merupakan universitas konservasi sangat membutuhkan tenaga administrasi yang memiliki kualitas unggul agar mampu membawa lembaga memasuki jajaran universitas kelas dunia. Oleh karena itu tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kemampuan individu, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja dan kualitas pelayanan, agar mampu memberikan pelayanan prima baik kepada civitas akademika maupun kepada masyarakat.

Kemampuan merupakan aktivitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu (Robbins, 2008) yang dibedakan atas kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual merupakan kapasitas individu untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan mental, sedangkan kemampuan fisik merupakan kemampuan menjalankan tugas yang menuntut stamina, ketrampilan dan karakteristik-karakteristik serupa. Hutapea dan Thoha (2008) menyebut kemampuan teknis atau fungsional. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu akan mengarahkan tingkah laku. Sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja. Kemampuan (pengetahuan dan ketrampilan) yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan pekerjaan akan mendorong mereka berkinerja unggul (*superior performance*). Robbins (2008), menyatakan $performance = ability \times motivation$. Dari rumusan tersebut dapat diketahui bahwa kinerja ditentukan oleh kemampuan dan motivasi. Dengan demikian ada hubungan antara kemampuan individu dengan kinerja, sehingga dapat dirumuskan hipotesis pertama.

H1: Semakin tinggi kemampuan individu, maka semakin meningkat pula kinerja.

Kepuasan kerja merupakan aspek individu yang dapat mendorong seseorang untuk bekerja lebih nyaman, lebih tenang. Edwards dan Bell (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diartikan sebagai reaksi positif dari individu sebagai akibat penilaian pekerjaannya dan kebutuhan-kebutuhannya dipenuhi oleh lingkungan dimana dia bekerja. Dari pengertian tersebut kepuasan kerja mempresentasikan kondisi psikologis atas kesesuaian antara kebutuhan yang diharapkan dengan yang diperoleh. Tella et al. (2007), mengidentifikasi teori-teori kepuasan kerja antara lain; teori dua faktor (*motivation-hygiene factor*) dari Herzberg (1959), teori keadilan (*equity theory*) oleh Adam (1963) dan teori pengharapan (*expectancy theory*) oleh Vroom (1964). Kesimpulan dari teori-teori tersebut bahwa seseorang yang merasa terpuaskan dalam bekerja, mereka akan berusaha bekerja lebih baik lagi guna mencapai kinerja yang lebih tinggi. Penelitian tentang hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja dilakukan oleh Riketta (2008), Edwards dan Bell (2008). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja sehingga dapat dirumuskan hipotesis ke dua.

H2: Semakin meningkat kepuasan kerja, maka semakin meningkat pula kinerja.

Komitmen organisasional merupakan aspek individu yang akhir-akhir ini menjadi isu yang strategis dalam mencapai SDM unggul. Hal ini dapat dipahami karena komitmen organisasional merupakan sikap (*attitude*) dan perilaku (*behavior*) yang harus diperhatikan oleh organisasi. Seseorang tidak cukup hanya memiliki sikap tetapi sikap tersebut harus

diwujudkan dalam perilaku atau tindakan nyata. Oleh karena itu komitmen tidak cukup hanya diwacanakan tetapi harus direalisasikan dalam perbuatan. Solinger et al. (2008), menyatakan komitmen organisasional merupakan derajat seberapa jauh pekerja mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dengan organisasi. Selanjutnya komitmen dibedakan ke dalam tiga komponen yaitu; komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuan (*continuance commitment*) dan komitmen normatif (*normative commitment*).

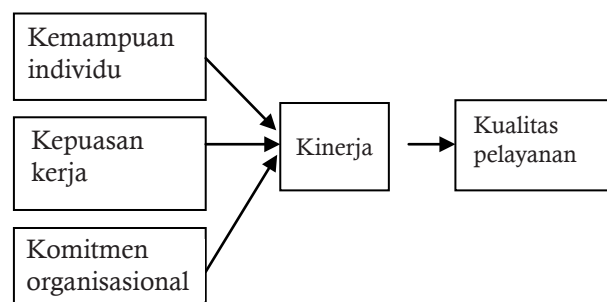
Komitmen mempengaruhi kinerja dapat diketahui melalui upaya dan keterikatan sehingga dapat dipahami hubungan empiris antara komitmen yang berhubungan dengan kerja dan komitmen yang berhubungan dengan kinerja. Komitmen karyawan terhadap organisasi akan mempengaruhi kinerja karyawan karena semakin tinggi komitmen karyawan atas pekerjaannya, maka kinerjanya akan semakin baik. Penelitian tentang hubungan antara komitmen organisasional dengan kinerja dilakukan oleh Chughtai dan Zafar (2008) dan Riketta (2008). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis ke tiga.

H3: Semakin tinggi komitmen organisasional, maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Kinerja merupakan tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Untuk mengetahui keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut perlu dilakukan penilaian kinerja. Tujuannya adalah untuk memberikan balikan sebagai upaya peningkatan produktivitas organisasi. Bernardin (2007), mengemukakan indikator pengukuran kinerja adalah kuantitas kerja, kualitas kerja, waktu kerja dan kerja sama dengan teman sekerja. Kinerja berkaitan dengan kualitas pelayanan yang diberikan. Bagi karyawan yang berkinerja tinggi akan mampu memberikan pelayanan prima. Chen et al. (2007) menyatakan dalam memberikan pelayanan prima harus memperhatikan kecepatan, ketepatan, keramahan dan kenyamanan sehingga mampu meningkatkan kinerja kualitas pelayanan (*service quality performance*). Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis ke empat.

H4: Semakin tinggi kinerja maka semakin tinggi pula kualitas pelayanan.

Berdasarkan hubungan antar variabel penelitian yaitu antara variabel bebas dengan variabel terikat, seperti yang dirumuskan dalam hipotesis dapat digambarkan model penelitian empirik seperti terlihat pada Gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian Empiris

METODE

Sampel penelitian berjumlah 76 orang tenaga administrasi Unnes. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proporsional random sampling*, karena populasi terdiri dari tingkatan atau golongan kepangkatan. Sedangkan jenis data yang diperlukan untuk menunjang penelitian adalah data primer. Sumber data primer berasal dari tenaga administrasi Unnes. Data primer diperlukan untuk menjelaskan atau mengungkap variabel-variabel penelitian yang diteliti, yang meliputi data mengenai kemampuan individu, kepuasan kerja, komitmen organisasional, kinerja dan kualitas pelayanan.

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan alat utama karena penelitian ini merupakan penelitian persepsi. Kuesioner diukur dengan menggunakan skala Likert dengan lima pilihan jawaban. Kuesioner terdiri dari lima bagian yaitu alat ukur kemampuan individu dari Robbins (2008), alat ukur kepuasan kerja dari Tella et al. (2007), alat ukur komitmen organisasional dari Slonger et al. (2008), alat ukur kinerja dari Bernardin (2007) dan alat ukur kualitas pelayanan dari Shahim dan Samea (2010).

Variabel penelitian terdiri dari: kemampuan individu dengan indikator; pengetahuan dan ketrampilan. Kemudian kepuasan kerja dengan indikator; pekerjaan itu sendiri, hubungan kerja, kemajuan kerja, pengakuan prestasi. Selanjutnya komitmen organisasi dengan indikator; komitmen afektif, komitmen kontinuan, komitmen normatif. Berikutnya kinerja dengan indikator; kuantitas kerja, kualitas kerja, penggunaan waktu, kerja sama. Terakhir kualitas pelayanan dengan indikator; *tangible* (berwujud), *reliability* (keandalan), *responsiveness* (ketanggapan), *assurance* (jaminan) dan *empathy* (kepedulian). Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif persentase, untuk mengetahui tingkat kemampuan individu, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja dan kualitas pelayanan dan analisis regresi dua tahap, untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Kriteria penerimaan hipotesis adalah jika probabilitas (p) > 0,05, maka hipotesis nol (H_0) diterima. Jika probabilitas (p) < 0,05, maka hipotesis nol (H_0) ditolak (Ferdinand, 2008).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata tingkat kemampuan individu, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja, dan kualitas pelayanan termasuk kategori baik. Namun terdapat beberapa aspek yang masih kurang seperti ketrampilan karyawan, peran pimpinan dalam menentukan uraian tugas, pengakuan prestasi (DP3), pembinaan terhadap karyawan yang komitmen organisasinya masih rendah dan penentuan standar prosedur dalam pelayanan. Sedangkan analisis regresi tahap I hasilnya menunjukkan:

Tabel 1. Uji hitung atau parsial

		Coefficients			t	Sig.
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(constant)	6,051	2,648		2,285	,025
	X1	,278	,124	,262	2,247	,028
	X2	,349	,082	,448	4,238	,000
	X3	,174	,073	,207	2,374	,020

a. Dependent Variable : Y1

Sumber: data yang diolah (2011)

Tabel 2. Uji F hitung atau simultan

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	359,091	3	119,697	33,133	,000 ^a
	Residual	260,106	72	3,613		
	Total	619,197	75			

a. Prediction: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y1

Sumber: data yang diolah (2011)

Berdasarkan hasil Tabel 2 menunjukkan hasil nilai p (*sig*) 0,000, sehingga p (*sig*) (0,000)<0,05. Kesimpulannya H_0 ditolak dan H_a diterima. Ini berarti bahwa kemampuan individu, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Sedangkan nilai koefisien determinasi adalah *Adjusted R Square*, yaitu sebesar 0,562 atau 56,2%. Hal ini berarti secara bersama-sama kemampuan individu, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja sebesar 56,2%, sedangkan sisanya sebesar 43,8% dipengaruhi oleh faktor lain. Selanjutnya *Correlation partial* hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai parsial variabel X1 terhadap Y1 sebesar 0,256, sehingga determinasi parsialnya (r^2) sebesar 6,6%. Sedangkan pengaruh X2 terhadap Y1 sebesar 0,447, sehingga determinasi parsialnya (r^2) sebesar 19,98%. Berikutnya pengaruh X3 terhadap Y1 sebesar 0,269, sehingga determinasi parsialnya (r^2) sebesar 7,24%. Dengan demikian dapat diketahui bahwa secara parsial X2 terhadap Y1 memberi pengaruh yang paling besar.

Berdasarkan hasil uji hipotesis pertama (H_1), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif kemampuan individu terhadap kinerja. Ini berarti hipotesis yang menyatakan semakin tinggi kemampuan individu semakin meningkat pula kinerja dapat diterima (terbukti). Hasil penelitian ini didukung oleh temuan Robbins (2008), yang menyatakan bahwa kemampuan (*ability*) berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan dari analisis deskriptif persentase menunjukkan rata-rata sebesar 69,57% tenaga administrasi memiliki kriteria mampu mengerjakan tugas pekerjaan dan cukup mampu sebesar 26,81%. Tetapi masih terdapat 3,52% yang termasuk tidak mampu mengerjakan tugas pekerjaan. Aspek yang termasuk tidak mampu terlihat pada dukungan pendidikan (6,58%) dan aspek ketrampilan (7,89 %). Hal ini dapat dipahami bahwa tenaga administrasi yang ada pada fakultas di Unnes sekarang ini adalah melalui rekrutmen sistem lama yang sebagian besar dimulai dari tenaga honorer. Tenaga honorer yang dulu direkrut banyak yang belum sesuai dengan kualifikasi pendidikan dan ketrampilan yang dibutuhkan sehingga ada kemungkinan kemampuannya belum memadai.

Kemampuan individu mencakup indikator pengetahuan dan ketrampilan. Agar tenaga administrasi memiliki kemampuan individual tersebut maka harus dimulai dari prosedur rekrutmen yang baik, artinya bahwa rekrutmen harus didasarkan pada analisis jabatan (*job analysis*) dan analisis kualifikasi/persyaratan kerja (*job qualification*). Dengan demikian kemampuan yang dipersyaratkan sesuai dengan pekerjaan yang akan dilaksanakan. Prosedur rekrutmen yang baik akan memudahkan pula dalam melakukan program pengembangan, baik pengembangan pengetahuan maupun ketrampilan. Pengembangan ini harus dilakukan secara terus menerus untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan. Jadi agar kinerja tenaga administrasi meningkat maka diperlukan peningkatan kemampuan individual. Kemampuan yang berupa pengetahuan (*knowledge*) dapat terbentuk melalui pendidikan dan pengalaman, sedangkan ketrampilan (*skill*) terbentuk dari latihan-latihan (Robbins, 2008; Hutapea & Thoha, 2008).

Kemudian kaitan variabel kepuasan kerja dan kinerja. Berdasarkan hasil uji hipotesis ke dua (H2), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja. Ini berarti hipotesis yang berbunyi, semakin meningkat kepuasan kerja, maka semakin meningkat pula kinerja dapat diterima (terbukti). Temuan ini didukung oleh penelitian Riketta (2008), Edwards dan Bell (2008), dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Demikian juga penelitian Li (2008), menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja individual (*individual performance*).

Analisis deskriptif persentase tampak bahwa sebesar 62,65% menunjukkan kriteria puas dan 30,94% cukup puas. Tetapi masih terdapat 6,41% tidak puas. Ketidakpuasan kerja tersebut terjadi pada komponen uraian tugas yang diberikan oleh atasan dan pengakuan prestasi kerja (DP3). Uraian tugas yang diberikan atasan ada yang merasakan belum jelas (6,85%). Hal ini dapat terjadi karena atasan menganggap bahwa pekerjaan yang dilaksanakan bawahan bersifat rutin sehingga tidak memerlukan penjelasan secara detail, padahal penjelasan tentang uraian tugas sangat penting untuk mempermudah pelaksanaan tugas. Oleh karena itu kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, dan hubungan antara pimpinan dengan bawahan (Tella et al., 2007).

Pengakuan prestasi (DP3) yang diberikan atasan masih ada yang merasakan belum objektif (9,21%). Kenyataan menunjukkan bahwa pengisian DP3 tanpa menggunakan pedoman penilaian yang memuat rambu-rambu sesuai dengan indikator yang harus dinilai, tetapi berdasarkan hasil penilaian tahun sebelumnya sehingga kecenderungannya tidak ada angka komponen-komponen DP3 yang turun melainkan tetap atau naik. Jika dalam pengisian penilaian DP3 tanpa berdasarkan pedoman yang telah ditetapkan, maka di masa yang akan datang akan timbul persoalan bahwa angka DP3 mencapai tingkat sempurna yaitu angka 100 sehingga DP3 menjadi tidak realistis dan tidak rasional.

Oleh karena itu, perlu pemahaman yang sama tentang makna DP3 sebagai perwujudan dari pengakuan prestasi karyawan. Peran pimpinan baik di tingkat universitas maupun fakultas sangat menentukan untuk mengembalikan penilaian DP3 sesuai dengan aturan yang berlaku sehingga tidak terjadi anggapan bahwa karyawan yang rajin dan yang malas hasil penilaian DP3-nya sama saja. Karyawan yang dihargai prestasi kerjanya secara objektif akan berusaha meningkatkan kinerjanya karena mereka merasakan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan dan kemudian akan mencintai pekerjaan (Riketta, 2008).

Selanjutnya dari hasil uji hipotesis ke tiga (H3), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif komitmen organisasional terhadap kinerja. Ini berarti hipotesis yang menyatakan semakin tinggi komitmen organisasional, maka semakin tinggi kinerja karyawan dapat diterima (terbukti). Temuan ini didukung oleh hasil penelitian Solinger et al. (2008); Chughtai dan Zafar (2008). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis deskriptif persentase tampak bahwa 68,09% menunjukkan kriteria komit dan 25,98% cukup komit dan masih terdapat 5,93% yang tidak komit (komitmennya rendah). Aspek yang menunjukkan karyawan tidak komit adalah pada rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi (21,05%).

Hal ini terjadi karena mereka merasa bahwa masih ada kemungkinan dapat bekerja pada bidang lain (swasta), apalagi anggapannya menjadi pegawai negeri imbalannya lebih kecil dibandingkan bekerja di sektor swasta. Beberapa kasus di Unnes menunjukkan ada yang berhenti dari pegawai negeri dan ada juga yang mengajukan pensiun usia muda, hal ini wajar karena masih ada pilihan-pilihan lain diluar pegawai negeri, dan tentu saja bagi mereka yang komitmennya rendah akan menggunakan kesempatan itu. Walaupun jumlahnya yang termasuk kriteria tidak komit sedikit tetapi keadaan ini perlu diantisipasi oleh pimpinan sejak mulai dilakukan rekrutmen pegawai. Oleh karena itu dalam rekrutmen aspek psikologis (karakter, kepribadian, kejujuran) harus diperhatikan sungguh-sungguh. Karyawan yang

memiliki komitmen yang tinggi akan loyal terhadap organisasi sehingga mereka terikat pada organisasi dan mempunyai keyakinan yang kuat untuk menerima nilai organisasi (Li, 2008). Karyawan yang seperti inilah yang dapat meningkatkan loyalitas dan kinerjanya.

Selanjutnya analisis regresi tahap II menunjukkan persamaan regresi: $Y_2 = 13,869 + 0,529Y_1 + \mu_1$. Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan nilai $p(\text{sig}) = 0,000$, sehingga $p(\text{sig}) (0,000 < 0,05)$. Kesimpulannya H_0 ditolak dan H_a diterima. Ini berarti bahwa kinerja mempunyai pengaruh positif terhadap kualitas pelayanan. Sedangkan koefisien determinasi menunjukkan hasil sebagai berikut:

Tabel 3. Model Summary

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,470 ^a	,221	,210	2,8728	1,971

a. Prediction: (Constant), Y1

b. Dependent Variable: Y2

Sumber: data yang diolah (2011)

Nilai koefisien determinasi adalah nilai *Adjusted R Square*, yaitu sebesar 0,210 atau 21%. Hal ini berarti bahwa kinerja mempunyai pengaruh positif terhadap kualitas pelayanan sebesar 21%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor yang lain (79%). Berdasarkan hasil uji hipotesis keempat (H_4), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif kinerja terhadap kualitas pelayanan. Ini berarti hipotesis yang berbunyi semakin tinggi kinerja maka semakin tinggi pula kualitas pelayanan dapat diterima (terbukti). Temuan ini sesuai dengan pendapat Chen et al. (2007) yang mengatakan kinerja yang baik mendukung peningkatan kualitas pelayanan. Kemudian dari analisis deskriptif persentase tampak bahwa 68,26% kinerja memuaskan dan 29,44% cukup memuaskan tetapi 2,30% menyatakan tidak puas.

Ketidakpuasan ini terutama pada aspek penjelasan oleh pimpinan tentang posisi kerja sebelum dan sesudah pelaksanaan kerja 6,58%. Ini berarti masih ada yang merasa bahwa pimpinan tidak memberi komentar tentang pelaksanaan pekerjaan. Hal ini dapat terjadi jika pimpinan tidak menguasai pertelaan (uraian) pekerjaan tugas bawahan dan masing-masing bawahan mestinya telah memiliki pertelaan (uraian) tugas pekerjaan. Oleh karena itu seharusnya pimpinan setiap saat melakukan monitoring terhadap pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan pertelaan tugas tersebut karena monitoring dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja.

Kinerja merupakan tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Untuk itulah penilaian kinerja diperlukan agar dapat mengetahui hasil kerja yang telah dicapai karyawan. Jika hal ini dilakukan secara rutin oleh pimpinan akan berguna pula dalam melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3), karena pimpinan telah memiliki *track record* kinerja masing-masing karyawan. Kualitas pelayanan jika dilihat dari hasil analisis deskriptif persentase, tampak bahwa 68,41% menyatakan kualitas pelayanan baik dan 23,36% cukup baik tetapi 8,23% menyatakan tidak baik.

Aspek pelayanan yang tidak baik terlihat pada prosedur standar dan waktu standar yang ditentukan oleh pimpinan dalam memberi pelayanan (11,34%). Hal ini berarti bahwa rata-rata pimpinan fakultas belum menetapkan prosedur standar dan waktu standar maksimal dalam memberi pelayanan. Oleh karena itu cukup wajar jika masih ada keluhan dari pihak-pihak yang berkepentingan tentang kualitas pelayanan. Pelayanan prima sangat penting, oleh karena itu tenaga administrasi harus memiliki daya tanggap yang tinggi sehingga diperlukan penguasaan terhadap pekerjaan dan memiliki kinerja yang optimal. Dengan

demikian kerjasama antara pimpinan fakultas dan tenaga administrasi sangat diperlukan agar dapat memberikan pelayanan yang prima (berkualitas) kepada *stakeholder* (pihak-pihak yang berkepentingan).

SIMPULAN DAN SARAN

Kemampuan individu, kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, dan kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas pelayanan. Berdasarkan analisis deskriptif semua variabel tersebut tergolong kategori baik, walaupun pada aspek-aspek tertentu masih ada yang kurang baik. Ini berarti peningkatan kinerja akan berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan sehingga terwujud pelayanan prima (*service excellent*). Hasil penelitian ini didukung oleh temuan penelitian terdahulu (Robbins, 2008; Edwards & Bell, 2008; Shahim & Samea, 2010).

Implikasi manajerial adalah pimpinan perlu meningkatkan kemampuan melalui pendidikan dan latihan, kepuasan kerja ditekankan pada pekerjaan itu sendiri (*job itself*), bukan pada imbalan, sehingga terwujud komitmen yang lebih spesifik, yaitu komitmen kerja (*work commitment*) (Carmeli et al., 2007). Monitoring pelaksanaan kerja dilakukan secara rutin dan kualitas pelayanan ditingkatkan terus terutama pada SOP (Standar Operasional Prosedur), yaitu standar prosedur dan standar waktu maksimal agar terwujud pelayanan prima. Keterbatasan penelitian ini adalah lingkup penelitian masih terbatas, sehingga generalisasi juga terbatas. Selain itu variabel penelitian terbatas pada aspek individu dari perilaku organisasi. Oleh karena itu agenda penelitian selanjutnya dapat memasukkan variabel aspek kelompok dan aspek sistem organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bernardin, H. J. 2007. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York: Mc. Graw-Hill.
- Carmeli, A., Elizur, D & Yanif, E. 2007. The Theory of Work Commitment: A Facet Analysis. *Personnel Review*. Vol. 36, No. 4, pp: 638-649.
- Chen, S. H., Yang, C. C., Lin, W. T & Yeh, T. M. 2007. Service Quality Attributes Determine Improvement Priority. *The TQM Magazine*. Vol. 19, No. 2, pp: 162-175.
- Chughtai, A. A & Zafar, S. 2006. Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers. *Applied HRM Research*. Vol. 11, No. 1, pp: 39-64.
- Edwards, B. D & Bell, S. T. 2008. Relationship between Facets of Job Satisfaction and task and Contextual Performance. *Applied Psychology: An International Review*. Vol. 57, No. 3, pp: 441-465.
- Ferdinand, A. 2006. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP Undip.
- Hutapea, P & Thoha, N. 2008. *Kompetensi Plus, Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Li, X. H. 2008. An Empirical Study on Public Service Motivation and the Performance of Government Employee in China. *Canadian Social Science*. Vol. 4, No. 2, pp: 18-28.
- Riketta, M. 2008. The Causal Relation Between Job Attitudes and Performance: A Meta- Analysis of Panel Studies. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 93, No. 2, pp: 472-481.
- Robbins, S. P. 2008. *Organizational Behavior 13th Edition*. Pearson Education Inc, Prentice Hall.
- Shahim, A & Samea, M. 2010. Developing the Models of Service Quality Gaps: A Critical Discussion. *Journal of Business Management and Strategy*. Vol. 1, No. 1, E2.
- Solinger, O. N., Olffen, W. V & Roe, R. A. 2008. Beyond The Three-Component model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 93, No. 1, pp: 70-83.
- Tella, A., Ayeni, C. O & Popoola, S. O. 2007. Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. *Journal of Library Philosophy and Practice*. pp: 3-12.

Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan PT. BRI (PERSERO), TBK Cab. Bangkalan

Laili NurRahmawati ^{1*}, Iriani Ismail ², Mudji Kuswinarno ³

¹Alumni Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trunojoyo

^{2,3}Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trunojoyo

Abstract

The productivity associated with the level of the companies progress. If the employee doesn't get human resources development, the advancement of companies can't develop. The hypothesis of this research was suspected education (X1) and training (X2) effect on productivity, as well as education as the dominant variables. The purpose of this study was examine the influence of education and training towards productivity. As well as researching the affecting education variables are dominant.

Based on analysis using multiple linear regression test obtained results, education effect on the productivity rate was 78.5%. Training effect on the productivity rate was 36.4%. Results of determination multiple koefisien (R2) by 0,740, shows that the percentage of the influence of education and training for employee productivity amounting to 74%. While 26% are affected by other variables that are not included in this research model. From the results of this research, education have dominant effect 0.785 because it was major requirement for job promotion.

Keyword ; Human Resources Development, Productivity

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan aset termahal dan terpenting bagi perusahaan. Mendapatkan karyawan yang berkualitas tidaklah mudah, karena perusahaan harus melakukan beberapa tahap agar dapat memperoleh karyawan yang berkualitas. Hal ini merupakan tanggung jawab manajemen SDM untuk mencari solusi terbaik dalam mendapatkan karyawan yang sesuai dengan permintaan perusahaan. Salah satu solusi yang harus ditempuh manajemen SDM adalah dengan menjalankan salah satu fungsi operasionalnya yaitu pengembangan sumber daya manusia.

Proses pengembangan sumber daya manusia yang tepat, harus mengetahui unsur-unsur dari pengembangan yaitu: perencanaan (*planing*) sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan (*education and training*) untuk meningkatkan kemampuan karyawan, serta pengelolaan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia, melalui berbagai jenjang pendidikan maupun pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan usaha mengurai atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan, keterampilan dan sikap. Pendidikan bertujuan meningkatkan keahlian konseptual dan moral karyawan, sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Produktivitas adalah ukuran mengenai apa yang diperoleh dari apa yang diberikan. Keberadaan sumber daya manusia juga akan menentukan tingkat produktivitas dalam suatu perusahaan. Produktivitas karyawan adalah salah satu ukuran perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cab. Bangkalan kualitas pelayanan yang telah diberikan oleh karyawan masih terlihat kurang. Selain itu serdapat satu karyawan yang baru direkrut oleh perusahaan. Karyawan tersebut masih terlihat bingung dan canggung dalam mengerjakan tugas dan bagiannya, serta terlihat belum mengerti akan tugas apa saja yang harus dilakukan karena belum memiliki pengetahuan yang cukup akan tugas dan kewajibannya. Pada bagian layanan operasional (sekretaris) juga belum menerima pendidikan dan pelatihan tingkat lanjut, sehingga sampai saat ini karyawan tersebut belum memperoleh kenaikan jabatan maupun perputaran karyawan. Maka dari itu pendidikan dan pelatihan sangat diperlukan bagi seluruh karyawan untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini dilakukan dengan penentuan sasaran yang ingin dicapai yaitu dengan mengambil judul: “Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cab. Bangkalan”.

2. Landasan Teori

2.1. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2007: 69) mengemukakan pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan / jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Sedangkan Suwatno dan Priansa (2011: 105) mengartikan pengembangan sebagai aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi karyawan guna mencapai efektivitas organisasi.

2.2. Pendidikan

Notoatmodjo (2009: 16) mengemukakan pendidikan adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Suwatno dan Priansa, (2011: 112) membagi metode pendidikan menjadi:

a. Metode Kuliah atau Ceramah

Metode ini diberikan kepada peserta dalam jumlah yang banyak dalam kelas. Pelatih mengajarkan teori-teori yang diperlukan, sedangkan yang dilatih mencatatnya dan mempersepsikannya.

b. Metode Diskusi

Metode ini dilakukan dengan melatih peserta untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara bagaimana meyakinkan orang lain untuk percaya akan pendapatnya itu. Peserta juga dilatih untuk menyadari bahwa tidak ada rumusan yang mutlak benar, jadi harus ada kesediaan untuk menerima penyempurnaan dari orang lain, menerima informasi dan memberikan informasi.

c. Metode Studi Kasus

Dalam metode ini, pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta pelatihan. Kasus ini tidak disertai dengan data yang komplet atau sengaja disembunyikan.

d. Permainan Bisnis

Permainan bisnis merupakan pelatihan yang dilakukan dengan cara menciptakan kompetisi tertentu (dalam bentuk *game*) untuk bersaing dalam memecahkan suatu masalah atau kasus.

2.3. Pelatihan

Simamora (1997: 237) mengemukakan bahwa pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap seorang individu. Menurut Cherringto dalam Suwatno dan Priansa (2011: 119), metode pelatihan antara lain:

- a. *On the job techniques (job insruction training, apprenticeship, intership and assistanship, job rotation and transfer, junior boards and committee assignment, coaching and conselling.*
- b. *Off the job techniques (vestibule training), lecture, independent self study, visual presentation etc.*

2.4. Produktifitas

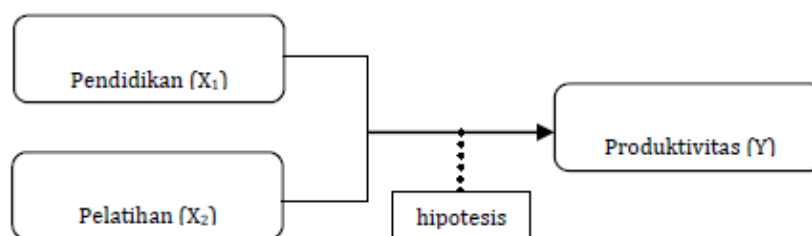
Husein dalam Supriyanto dan Machfudz (2010: 100) mengatakan bahwa produktivitas mengandung arti sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan.

Simanjuntak dalam Supriyanto dan Machfudz (2010: 101) faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu:

- Kualitas dan kemampuan fisik karyawan, antara lain tingkat pendidikan, motivasi kerja, etos kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan serta latihan.
- Sarana pendukung menyangkut lingkungan kerja, termasuk teknologi dan cara produksi, sarana dan peralatan yang digunakan, tingkat keselamatan dan kesehatan kerja serta suasana dalam lingkungan kerja itu sendiri serta menyangkut kesejahteraan karyawan yang tercermin dalam sistem pengupahan dan jaminan sosial serta jaminan kelangsungan kerja.
- Supra sarana, aktivitas perusahaan selalu dipengaruhi oleh apa yang terjadi di luarnya. Seperti faktor-faktor produksi yang akan digunakan, prospek pemasaran, perpajakan, perijinan, lingkungan hidup dan lain-lain. Kebijakan pemerintah di bidang ekspor-impor, pembatasan dan pengawasan juga mempengaruhi ruang gerak pimpinan perusahaan dan jalannya aktivitas di perusahaan.

2.5. Kerangka Penelitian

Landasan teori yang telah dikemukakan oleh Hasibuan (2007) dan Flippo dalam Suwatno dan Priansa (2011) serta didukung oleh penelitian terdahulu dari Soekarno (2013) dengan judul “Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan Staf pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Bangkalan” sebelumnya, maka disusunlah kerangka pemikiran penelitian serta hubungan suatu variabel berikut ini:



Gambar 1

Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber : Hasibuan (2007) dan Flippo dalam Suwatno dan Priansa (2011)

2.6. Hipotesis

Hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

- Diduga variabel pendidikan (X₁) berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cab. Bangkalan.
- Diduga variabel pelatihan (X₂) berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cab. Bangkalan.
- Diduga pendidikan (X₁) berpengaruh dominan terhadap produktivitas karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cab. Bangkalan.

3. Metode Penelitian

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini pendekatan yang digunakan oleh peneliti adalah pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang menitikberatkan pada pengujian hipotesis.

3.2. Populasi

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk Cab. Bangkalan yang berjumlah 60 orang karyawan. Hal ini karena karyawan bersifat heterogen, terbagi dalam berbagai posisi/ jabatan yang berbeda, selain itu dengan jenis kelamin, masa jabatan dan usia yang berbeda tentu juga akan mempengaruhi hasil serta banyaknya pendidikan dan pelatihan yang didapat. Maka seluruh anggota populasi dipilih sebagai responden. Jumlah responden 60 orang ini dapat dikatakan layak karena menurut Sugiyono (2001: 12) "Ukuran sampel yang digunakan untuk penelitian antara 30-500. Teknik penentuan sampel yang digunakan adalah teknik sensus dimana semua karyawan menjadi respondennya".

3.3. Metode Analisa Data

Data yang terkumpul akan dianalisis dengan statistik model regresi linear berganda dengan rumus sebagai:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Dimana :

Y = Produktivitas

A = Konstanta

$\beta_1\beta_2$ = Koefisien arah regresi

X_1 = Pendidikan

X_2 = Pelatihan

e = Variabel residual/error

Teknik Analisa Data

Analisis dan pengolahan data akan dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian secara statistik dengan regresi linier berganda sebagai alat ujinya.

3.3.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam menjalankan fungsi ukurnya. Setiap item pernyataan dikatakan valid jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, dan jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka pernyataan tersebut dikatakan tidak valid (Ghozali, 2013: 53).

Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Uji reliabilitas digunakan metode *Crobranch's Alpha*, dimana suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Crobranch's Alpha* > 0,70.

3.3.2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik perlu dilakukan agar dapat diketahui apakah terdapat penyimpangan-penyimpangan regresi atau tidak, guna menghasilkan persamaan terbaik linear yang tidak mengandung kesalahan (*best linear unbiased estimator*) ini didasarkan pada asumsi-asumsi model linear klasik. Uji asumsi klasik terdiri atas: Uji Normalitas, Uji Multikolinieritas, Uji Heteroskedastisitas.

3.3.3. Uji Hipotesis

a) Uji F (Simultan)

Uji F adalah alat untuk menguji variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependennya untuk meneliti apakah model dari penelitian tersebut sudah fit (sesuai) atau tidak.

b) Uji t (parsial)

Uji t dimaksudkan untuk mengetahui apakah secara individu variabel independen mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

c) Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar varians dari variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. Bila koefisien determinasi berganda atau R^2 (R Squared) makin mendekati satu berarti semakin baik model tersebut dalam menerangkan variasi variabel-variabel tergantungnya.

4. Hasil Penelitian

4.1. Analisis Data

4.1.1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Hasil Uji validitas dan reliabilitas dapat dijelaskan dengan hasil di bawah ini:

Item Pertanyaan	Korelasi (r)	r Tabel	Keterangan
1	0,748	0,254	Valid
2	0,746	0,254	Valid
3	0,747	0,254	Valid
4	0,440	0,254	Valid

Tabel 1

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Item Pertanyaan	Korelasi (r)	r Tabel	Keterangan
1	0,599	0,254	Valid
2	0,698	0,254	Valid
3	0,515	0,254	Valid
4	0,420	0,254	Valid

Tabel 2

Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian

Item Pertanyaan	Korelasi (r)	r Tabel	Keterangan
1	0,711	0,254	Valid
2	0,661	0,254	Valid
3	0,610	0,254	Valid
4	0,650	0,254	Valid
5	0,402	0,254	Valid

Tabel 2

Hasil Uji Validitas Produktifitas

Item Pertanyaan	Korelasi (r)	Kriteria	Keterangan
1	0,835	0,7	Reliabel
2	0,757	0,7	Reliabel
3	0,816	0,7	Reliabel

Tabel 3

Hasil Uji Perhitungan Reliabilitas

4.1.2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Dari hasil uji normalitas terlihat bahwa nilai *Kolmogorov- Smirnov Z* sebesar 0,663 dengan tingkat signifikan 0,772, berarti hal itu menunjukkan bahwa model regresi terdistribusi normal karena tingkat signifikansinya $\geq 0,05$.

b. Uji Heterokedastisitas

Dari hasil uji heterokedastisitas terlihat bahwa *scatterplot* tidak membentuk suatu pola tertentu serta titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

c. Uji Multikoliniearitas

Dari hasil uji multikolinearitas dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* semua variabel lebih dari 0.1 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) kurang dari 10. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolineritas antar variabel independen dalam regresi tersebut.

4.1.3. Analisis Regresi

Berdasarkan atas angka-angka perhitungan dalam Tabel 4.15 maka persamaan regresi yang dihasilkan adalah:

$$Y = 1,409 + 0,785 X_1 + 0,364 X_2 + e$$

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,409	1,308		1,077	0,286
X1	0,785	0,079	0,709	9,965	0,000
X2	0,364	0,082	0,314	4,416	0,000
R	: 0,860		R Square	: 0,740	

a. Dependent Variable: Y

Tabel 4

Hasil Analisis Regresi

5. Pembahasan

Dari hasil analisis determinasi menunjukkan bahwa R² sebesar 0.740 atau 74%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel pendidikan dan pelatihan terhadap produktivitas karyawan adalah sebesar 74%. Hal ini juga berarti bahwa variasi variabel pendidikan dan pelatihan yang digunakan dalam model mampu menjelaskan sebesar 74% variasi variabel produktivitas karyawan, sedangkan sisanya sebesar 26% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Berdasarkan uji simultan dapat diketahui bahwa secara bersama-sama variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikan F_{hitung} sebesar 81,025 dan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari α 0,05 dan memiliki F_{hitung} sebesar 81,025 lebih besar dari F_{tabel} sebesar 3,16.

Berdasarkan hasil uji t maka diketahui bahwa pendidikan (X1) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas (Y). Hal ini dapat dilihat dengan nilai koefisien regresi (B) sebesar 0,785 dan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikan (α) = 5%. Sedangkan hasil t_{hitung} sebesar 9,965 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1,67155. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel pendidikan berpengaruh signifikan terhadap variabel produktivitas secara parsial. Nilai t_{hitung} untuk variabel pelatihan sebesar 4,416 dengan signifikansi sebesar 0,000. Oleh karena signifikansinya lebih kecil dari tingkat signifikan (α) = 5%, maka dapat disimpulkan bahwa variabel pelatihan juga berpengaruh secara parsial terhadap produktivitas.

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai beta tertinggi adalah variabel pendidikan sebesar 0,709. Dengan demikian hipotesis ketiga dalam penelitian ini terbukti kebenarannya.

Variabel pelatihan memiliki nilai beta sebesar 0,314, pelatihan dikatakan tidak dominan karena memiliki nilai beta yang lebih kecil dari variabel pendidikan.

Berdasarkan jumlah karyawan total sebanyak 60 karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cab. Bangkalan, yang pernah mengikuti program pendidikan dan pelatihan di SENDIK BRI Surabaya tahun 2013 adalah sebanyak 20 orang karyawan. Sedangkan bagi karyawan lain yang tidak tercantum dalam daftar di atas, sebagian besar telah mengikuti pendidikan dan pelatihan di tahun-tahun sebelumnya atau belum mendapatkan kesempatan untuk memperoleh pendidikan dan pelatihan. Hasil penilaian atas pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan SENDIK BRI Surabaya dapat dikatakan lulus apabila nilai rata-rata dari peserta tersebut di atas 70. Namun, apabila nilai peserta tersebut berada di bawah 70 maka akan diberikan kesempatan mengikuti ujian kembali hingga peserta pendidikan dan pelatihan tersebut dapat mencapai nilai yang ditentukan dan dinyatakan lulus.

Referensi

- Afiq, Muhammad. (2012). *Pengaruh Motivasi dan Pelatihan terhadap Pengembangan Karir dan Prestasi Kerja Karyawan Bagian Kredit Lini*. Jurnal Ilmu Manajemen. (Online), Vol. 1 No. 1.
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Aroge, Stephen Talabi. (2012). *Employee's Training and Development for Optimum Productivity: The Role of Industrial Training Fund (ITF), Nigeria*. *Journal of Developing Country Studies*. (Online), Vol. 2, No. 3 (<http://www.iiste.org>).
- Aulia, Ahmad. (2011). *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Insani terhadap Peningkatan Etos Kerja Pegawai Bank Syariah Bukopin Cabang Melawai*. Skripsi Syariah dan Hukum. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Ermianti, Cut dan Sembiring Teridah. *Pengaruh Fasilitas dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Studi Kasus PTPN II Kebun Sampali Medan*. Jurnal Darma Agung. (Online), Vol. 1 No. 1.
- Fakultas Ekonomi Universitas Trunojoyo Madura. (2012). *Buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah (Skripsi dan Tugas Akhir)*. Bangkalan.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A.P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Keenam. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Bandung.

- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Notoatmodjo, Soekijdo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Prajitiasari, Ema Desia. (2012). *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan pada Karyawan terhadap Produktivitas Kerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Tulungagung*. Jurnal Media Mahardhika. (Online), Vol. 10 No. 2.
- Salinding, Rony. (2011). *Analisis Pengaruh Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Erajaya Swasembada Cabang Makassar*. Skripsi Ekonomi. Universitas Hasanuddin Makassar.
- Siagian, Sondang P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Simamora, Henry. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Penerbit STIE YKPN.
- Sinungan, Muchdarsyah. (2005). *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Edisi 2, Cetakan 6. Jakarta: PT. Bumi Angkasa.
- Siregar, Sahat. (2009). *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Medan*. Skripsi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Sumatera Utara.
- Soekarno, Ismie Novitasari. (2013). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Meningkatkan Produktivitas Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Bangkalan*. Skripsi Ekonomi. Universitas Trunojoyo Madura.
- Sugiyono. (2001). *Statistika untuk Penelitian*. Cetakan Keempat Belas. Bandung: CV. ALFABETA.
- ,. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: CV. ALFABETA.
- Sulaiman. (2012). *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT.PELNI Cabang Surabaya*. Skripsi Ekonomi. Universitas Trunojoyo Madura.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Machfudz Mansyuri. (2010). *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN-MALIKI PRESS.
- Suwatno. H dan Priansa, Donni Juni. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: CV. ALFABETA.



Human resource management in Turkey

Current issues and future challenges

Zeynep Aycan

Koc University, Istanbul, Turkey

Keywords *Human resource management, Turkey, Developing countries, National cultures*

Abstract *In Turkey's dynamic economy, HRM is recognized as one of the most important tools in maintaining organizational effectiveness and competitiveness. However, there are a number of barriers to the design and implementation of effective systems. The first part discusses the ways in which environmental forces influence HRM practices. In the second part, the administration of the key HR functions in Turkish organizations is described. Finally, future directions are discussed.*

Introduction

In the last 15 years, human resource management (HRM) has been recognized as a key factor in maintaining competitive advantage in Turkish business organizations. As far as the Turkish scene is concerned, HRM is a “developing field” in a “developing country”. This combination has advantages as well as disadvantages. The obvious advantage is that wide interest in the field is shown both by business organizations and by students who would like to specialize in HRM. On the other hand, there are not sufficient know-how and expertise to guide practice and meet the demand from businesses.

External and internal environmental forces

Economic and political context. Turkey is a relatively young nation which has undergone significant changes in a short time. In the early years of the Turkish Republic (1920s), the economy relied heavily on agricultural output (43 percent of GNP). Today, agricultural output is only 14.5 percent of GNP, whereas the contribution of the service sector has increased to 57.8 percent. With this dramatic shift from a predominantly agriculture-based economy to an increasingly industrialized and service-based economy, the emphasis has also shifted from the “product” to “human” as the key success factor.

Turkey is the world's 17th most industrialized and highly populated nation. Since the 1980s, Turkey has undergone a series of major changes that yielded positive outcomes for its economy. Almost 80 percent of the business organizations in Turkey were established after 1980. During the last 20 years, Turkey has witnessed an ever-increasing rate of international trade and foreign investment. Turkey's entrance into customs union with the European Union (EU) in 1996, and inclusion in the list of candidate countries for EU membership in 1999, provided the impetus to further develop economic cooperation with European and Central Asian countries. Such changes also contributed to HRM

in Turkey. Through interactions with foreign (mainly Western) counterparts, Turkish business organizations had the opportunity to import know-how on management and HRM systems. Also, in its efforts to be a part of the EU, Turkey has begun to pay more attention to human rights issues and effective utilization of its human capital.

On the other hand, as in many other developing countries, Turkey experiences uncertainties. Owing to volatile political and economic conditions, organizations find it very difficult to make long-term plans. For the last decade, Turkey has had short-lived coalition governments. Because of state-dependence for policy issues and financial support (Bugra, 1990), change of government resulted in change of economic policies and regulations. In addition, Turkey has been struggling with high inflation rates for the last two decades. Such uncertainties have negative effects on HRM professionals, who find it difficult and risky to do even mid-term HR planning.

Cultural context. The socio-cultural environment is also changing. Since Hofstede's research (1980), Turkey has become somewhat less collectivistic (e.g. Goregenli, 1997; Aycan *et al.*, 2000), less hierarchical (Aycan *et al.*, 2000), and less uncertainty avoiding (e.g. Kabasakal and Bodur, 1998). According to the findings of the GLOBE project, Turkey is below the world average on performance and future orientation. Another salient cultural characteristic is paternalism. Aycan and Kanungo conceptualized and operationalized the paternalism construct in a recent study (1998). Accordingly, paternalism has been described as a subordinate-superior relationship, whereby people in authority assume the role of a parent and consider it an obligation to provide support and protection to those under their care. Subordinates, in turn, reciprocate such care, support and protection of the paternal authority by showing loyalty, deference and compliance to him/her.

What is the impact of socio-cultural environment on work culture and HRM practices in Turkey? Aycan *et al.* (2000) conducted a ten-country cross-cultural research to test the model of culture fit (MCF) (Mendonca and Kanungo, 1994). According to MCF, internal work culture is developed based on prevailing managerial assumptions about employee nature and behavior. Turkey was found to be highly paternalistic, moderately collectivistic and hierarchical, and non-fatalistic. With respect to internal work culture, managers held favorable assumptions and beliefs regarding employee malleability, responsibility seeking and participation. On the other hand, it was a common belief that employees were not proactive. In HRM practices, Turkey scored high on job enrichment and empowering supervision, but low on performance-reward contingency.

This study shows that Turkish societal and organizational culture is a blend of "Western" and "Eastern" values. Some organizations follow the newest trends in HRM practices (e.g. job enrichment and empowering supervision), but they experience difficulties due to some of the "emic" characteristics of both the societal and organizational cultures.

Legal context. The fundamental principles regulating labor law are embodied in the Labor Act. Employee as well as employer rights are protected under these laws. However, there is no system to monitor HRM practices *vis-à-vis* law and legislation. For instance, disability employment and day-care services are required by the law, but many organizations do not offer them. HR auditing is conducted on a voluntary basis by top managers of some of the better firms only. For those organizations whose employees are unionized, basic rights have been protected by unions.

Educational context. One of the major problems in the HRM field is that, despite the high demand, there is not sufficient research output to guide practice. Of some 75 universities, only five offer graduate programs in HRM and related fields. Organizations shy away from providing support for research. Usually, companies want to get quick solutions to urgent problems and they do not want to spend time and money on research. In the absence of local know-how, they turn to “global” (mainly North American) sources. However, the appropriateness of such practices for Turkey’s cultural context is questionable (cf. Wasti, 1998).

Workforce characteristics and changing demographics. There are two trends that are important for HRM practices in Turkey. The first is the changing values and expectations of a young and well-educated workforce; the second is the increasing participation of women in the workforce.

One of the main forces behind Turkey’s economic momentum is the availability of young and educated human capital. More than half of Turkey’s population (57 percent) comprises people under the age of 30. Turkey also has a very young managerial population (mean age is 27.6). Ayca and Fikret-Pasa (2000) conducted a nation-wide survey on motivators and leadership preferences of senior business administration students from 15 different universities in Turkey’s six different regions. A total of 1,213 students participated in this study. Results showed that having power and authority, a peaceful work environment, opportunity for career advancement, and pay were the most motivating factors, whereas close supervision and guidance, praise from supervisor, feedback on performance, and sense of belonging were the least motivating. With respect to leadership, charismatic leadership was found to be the most preferred style, followed by participative and paternalistic styles. Compared with ten years ago, today the young and educated workforce has aspirations and preferences that are more aligned with those prevalent in “Western” industrialized societies (Ayca and Fikret-Pasa, 2000). This suggests that future HRM practices in Turkish organizations should take this into consideration by providing more developmental opportunities and empowerment.

In Turkey, women play an increasingly active role in the economy. According to the UNDP’s report (1996), the world ranking of Turkish women in scientific, technical and professional related jobs is 73rd (out of 210). According to ILO’s 1997 report, 4 percent of Turkish women are employed in top management positions, whereas this ratio is only 2.4 percent in the USA,

2 percent in the UK, 3 percent in Germany and 1 percent in Japan. Aycan (1999) found that there is generally a positive attitude towards women's workforce participation. Despite the increasing participation of women in the workforce and positive attitudes towards it, societal values and expectations may create a barrier for career advancement. In Turkish culture, maintaining family integrity and harmony and taking care of children are the primary responsibilities of women. The possible "harm" to the family by women's work is of constant concern. This concern is one of the underlying rationales behind the lack of practices for developing and using women's potential to the fullest extent.

The internal environmental forces. A key factor in determining the level of resource allocation and quality of HR activities is the dedication and commitment of the top management. In the minority of private sector organizations, top management acts as a "full partner" (i.e. high level of support and influence in company policies) with the HR department. In such organizations, HR managers are included in the strategic decision making and actually are promoted to higher management levels such as vice-presidency. In the majority of private sector organizations, top management provides support, but considers the HR departments as "show-cases". In these organizations, what gets changed is the name of the department from "personnel" to "human resource management", not the functions. In public sector organizations, top management perceives HR departments, which are usually called "personnel departments", as providing routine services. As such, the support they provide is very limited.

As is evident from the preceding discussion, there is an important public-private sector distinction. There are also variations within private sector organizations. HRM practices are more developed in those which have joint ventures with US, European or Japanese partners or representing offices of a foreign multinational firm. In family-owned firms, the HR departments fulfil more traditional functions. Size is another important determinant of structure, roles, functions and quality of services of HR departments. In large organizations HRM practices are more developed. Finally, the sector or industry affects the nature and services of HR departments. In Turkey, finance and IT industries have the leadership in creating, maintaining and investing in the most effective HR systems (Arthur Andersen, 2000).

HRM practices in Turkey: current issues and trends

Presenting a general outlook of HRM practices in Turkey is a challenging task, because there are vast variations among organizations. There are organizations which consider every employee as a strategic partner and design most effective HRM systems. These organizations tend to be highly successful and attribute their success to their partnership with their employees. Five of such organizations (Netas, Beko, Arcelik, Eczacibasi, Vitra), for instance, won the European Foundation for Quality Management (EFQM) award. There are organizations at the other extreme. They enforce a highly autocratic regime and treat employees as a means to an end.

In the analysis of HRM practices in Turkey, reference will be made to the findings of a recent survey conducted by Arthur Andersen (2000). Data were obtained from 307 private sector organizations in finance, automotive, textile, health, IT, fmccg, metal, mass-media, durable goods, and construction industries.

The structure and functions of HRM departments

In 65 percent of the participating organizations, the name of the department which fulfils HR functions is "Human Resource Management Department". These are usually large firms in finance, IT, and service industries. In 12.2 percent of the firms, the HR manager is one of the VPs in the organization. In half of the organizations, there are written HRM strategies which are in line with the firm's overall business strategies. The main functions of HR departments include (in descending order) staffing, wage determination and compensation, training and development, health-related issues, performance evaluation, pay-roll design and maintenance, transfers and promotions, catering services, transportation services, job security and career planning.

Staffing

Among the participating organizations, less than half of them reported that they engage in HR planning and successfully implement it. The most popular recruitment channels include suggestions from employees and other contacts, which reflects the collectivistic nature of the culture.

Another reflection of collectivism is the heavy reliance on one-on-one interview as the most frequently used method of selection (almost 90 percent). Only a few organizations use "objective and standard tests". Interviews are unstructured and heavily influenced by the interviewer's subjective evaluation and intuition. A few popular "objective" tests are just translated from English to Turkish without a proper adaptation and standardization procedure.

Performance evaluation

Performance evaluation is one of the most challenging HR functions in Turkish organizations. There are mainly three reasons for that. First, although 72 percent of companies reported that they had a performance evaluation system with a standard evaluation form, it is difficult to obtain "objective" appraisals. One-third of the organizations reported that they evaluated performance on the basis of competencies and behavioral criteria. There is no evidence of any scientific validity of the measures developed to assess these criteria. Evaluators do not receive training prior to performance evaluation.

Another problem is related to the evaluation process. As would be expected in a high power distance culture, a majority of organizations (80 percent) conduct performance evaluations as a one-way process whereby subordinates are evaluated by their superiors only. Moreover, self-assessment did not yield reliable outcomes, as people tend to rate themselves lower than the ratings they received from their supervisors and peers in collectivist cultures. This is referred to as "modesty bias" (Yu and Murphy, 1993).

Finally, giving and receiving performance feedback becomes a real challenge in cultures where people get emotional when they receive especially negative feedback; this may be why 11 percent of private-sector organizations in Turkey do not show the evaluation results to employees.

Reward and compensation

Two-thirds of the organizations reported that they had a system to ensure performance-reward contingency, but the efficiency of this system is doubtful. Performance-based reward allocation is evident especially for the white-collar employees (60 percent), and not so for blue-collar employees (27 percent). The most frequently administered rewards include bonus and salary increase. Intrinsic rewards that single out high performers, such as selecting the “employee of the month” or presenting plaques for superior performance, are not preferred, because it is believed that this will hurt other employees’ feelings and disturb group harmony.

Less than half of the organizations conducted a study on job evaluation; and only one-third of them used it in determining salaries. At the entry level, the initial salary is usually determined through negotiations. The most important factor determining the level of salary increase is the inflation rate (94.4 percent). Next comes individual performance and tenure in the company. Close to 10 percent of organizations reported “networking” as an influential factor in determining salary increases.

Other benefits and allowances for white-collar managerial employees include cafeteria benefits, health insurance, company car, mobile phone, fuel-oil for commuting employees. The benefits and allowances for white-collar non-managerial and blue-collar employees reflect paternalism in society, and they include cafeteria benefits, health insurance, pocket money for religious holidays, fuel or firewood for heating, contribution to children’s educational expenses.

Training and development

Training and development is among the most important functions of the HRM department in Turkey. One of the major challenges in training and development is the evaluation of training effectiveness. In evaluating the trainees there is heavy reliance on the evaluation of the trainer (82 percent), whereas only 44 percent of organizations administer tests before and after the training. In evaluating the training, “happy sheets” are the most frequently used tools. Participants whose promotion depends on the completion of a number of training programs are usually “happier” about the training compared with those who are sent on training programs due to inadequate performance. Many companies would like to see the evidence of “return-on-investment” but this is particularly difficult in “soft-trainings” such as leadership, communication and team-work.

Career management and planning

Career management and planning is particularly important for Turkish organizations whose employees had to make career choices very haphazardly.

This is mainly because of the education system as well as the cultural norms in Turkey. In Turkey, students are admitted to universities through a centralized university entrance exam that takes place once every year. In this system, students are allowed to make a limited number of choices of their preferred discipline and university, and only a small percentage are able to attend the university and faculty of their choice. Many people experience a mismatch between their interests/abilities and their job. Therefore, one of the major challenges facing HR departments is to act like career consultants. Slightly more than half of the organizations (58 percent) reported that they had career management systems in place. In 71 percent of the organizations, career planning systems fulfil the replacement needs within the organization. Promotion is contingent upon the level of performance (72 percent), completion of required training (70 percent), fulfilment of required service years in a particular position (44 percent) and competencies (31 percent). Still 14 percent of organizations do not inform their employees about the terms of promotion.

Conclusions and future challenges

The most important challenge facing HRM professionals is to follow the current global trends in the field, while at the same time establishing efficient and tailor-made systems. The majority of the HR professionals do not have the necessary know-how, nor is there enough research output to guide practices. HRM departments, while still struggling with establishing more objective and efficient systems in key HR functions, also have to innovate to handle organizational demands that stem from increasing globalization.

In order to establish effective HRM systems that meet the present and future demands, the following issues have to be addressed:

- *The balance between “global” and “local”.* As discussed in various parts of this paper, the cross-cultural applicability of North American HRM practices is highly questionable (cf. Wasti, 1998). While attempting to catch the current Western HRM trends, we must bear in mind that Turkey has social, economic, political as well as cultural characteristics which are distinct from those in Western industrialized societies. Successful application of a particular HR system requires a process of “adaptation”. That is, we must prepare the workforce for a new system or modify the system to fit the cultural realities.
- *The balance between science and practice.* Turkish organizations have somewhat negative attitudes towards using scientifically-based knowledge. Also, time that is required for a fair investigation of problems and their solutions is considered to be highly “costly” for organizations. Instead, organizations prefer to use the services of an ill-equipped consultant. According to an unofficial account, there are more than 1,000 HR consulting firms in Turkey, while there are only ten academics doing “some” research in the HRM field and only five graduate programs offering a Master’s degree in HRM or related fields.

How could we have possibly generated (indigenous) know-how to feed these 1,000 consulting firms? Apparently, they base their practices on something other than scientific knowledge. This harms not only organizations, but also the field, which may lose credibility.

- *Legal and ethical issues.* As discussed in the first part of this paper, there are labor laws well in-place to regulate HRM practices. However, law enforcement is one of the most problematic issues in Turkey regarding every aspect of social life. There are issues which are neither ethical nor legal, such as not providing employment opportunities for the disabled, or using networks in selection. There are other issues which are legal but not quite ethical, such as allowing women to take only very short maternity leave and not allowing any flexibility in work schedules. Task-forces assigned by the government should tackle such problems. All HRM activities should be carefully audited by government or private agencies to ensure equal employment opportunity and to minimize biases in personnel decisions. Finally, as is the case in the USA, HRM should be designated as a field which requires specialization and certification. In the entirety of Turkish organizations, there may be a handful of individuals who have been trained and have specialized in the field. The rest are self-taught professionals who try to do things through trial and error.

All in all, HRM is a developing, promising and exciting field in Turkey which is in high demand. However, unless we take measures to base practices on sound scientific knowledge and local values, the field is at risk of losing its credibility, attractiveness and resources.

References

- Arthur Andersen (2000), *2001'e Dogru Insan Kaynaklari Arastirmasi (Human Resource Management Research towards 2001)*, Sabah Yayincilik, Istanbul.
- Aycan, Z. (1999), *Key Success Factors for Women's Career Advancement in Turkey*, 6th European Congress of Psychology, Rome, 4-9 July.
- Aycan, Z. and Fikret-Pasa, S. (2000), "Leadership preferences, career choices and work motivation in Turkey: a national profile and regional differences", paper presented at the 15th International Congress of the International Association for Cross-Cultural Psychology, Pultusk, Poland, 16-21 July.
- Aycan, Z. and Kanungo, R.N. (1998), "Paternalism: towards conceptual refinement and operationalization", paper presented at the 14th International Congress of Cross-Cultural Psychology, USA, August.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. and Khursid, A. (2000), "Impact of culture on human resource management practices: a ten-country comparison", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 49 No. 1, pp. 192-220.
- Bugra, A. (1990), "The Turkish holding company as a social institution", *Journal of Economics and Administrative Studies*, Vol. 1 No. 1, pp. 143-55.
- Goregenli, M. (1997), "Individualist-collectivist tendencies in a Turkish sample", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 28 No. 6, pp. 787-94.

- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Kabasakal, H. and Bodur, M. (1998), "Leadership, values and institutions: the case of Turkey", paper presented at Western Academy of Management Conference, Istanbul, June.
- Mendonca, M. and Kanungo, R.N. (1994), "Managing human resources: the issue of culture fit", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 3 No. 2, pp. 189-205.
- United Nations Development Programme (1996), *Human Development Report*, UNDP, Ankara.
- Wasti, S.A. (1998), "Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries: the Turkish case", *International Journal of Human Resources Management*, Vol. 9, pp. 609-31.
- Yu, J. and Murphy, K.R. (1993), "Modesty bias in self-ratings of performance: a test of cultural relativity hypothesis", *Personnel Psychology*, Vol. 46 No. 2, pp. 357-63.



Human resource management in growing small firms

HRM in small firms

Rowena Barrett

Department of HRM, De Montfort University, Leicester, UK, and

Susan Mayson

Department of Management, Monash University, Caulfield East, Australia

307

Abstract

Purpose – The purpose of this paper is to begin the process of exploring the intersection between entrepreneurship and HRM by developing an understanding of the nature of HRM in growth-oriented small firms.

Design/methodology/approach – A survey of 600 small Australian businesses, conducted by CPA Australia in March 2002 to explore employment issues, is analysed by the authors.

Findings – The analysis shows that growth-oriented small firms are more likely than non-growing ones to use formal HRM practices where that means that they are written down, regularly applied or assured to take place.

Research limitations/implications – The data are a single snapshot of small firms in time (March 2002) and therefore, while non-growing small firms can be identified amongst the sample, it is not correct to assume either that they have not grown in the past to reach their current size (with the exception of the single person firms) or that they will not grow in the future. Moreover it is not known whether the growth, which the growing small firms indicate they undertook, was or is sustained.

Practical implications – The result suggests that small firms seeking growth should reconsider their HRM practices in light of their business plans to ensure that there is a good “fit”.

Originality/value – The authors examine small firms in Australia, which are much smaller than their international counterparts, to see whether conclusions from overseas studies are relevant.

Keywords Human resource management, Entrepreneurialism, Small enterprises, Australia

Paper type Research paper

Introduction

Despite the growing number of international studies of HRM in small firms there are only a few Australian studies (see for example Kotey and Sheridan, 2001; Kotey and Slade, 2005; Mayson and Barrett, 2005; Mazzarol, 2003; Wiesner and McDonald, 2001). This is problematic as Australian small firms are considerably smaller than those in Europe and the US (less than 20 people compared with less than 200 or 500) and therefore conclusions do not necessarily represent the Australian case for reasons of size as well as business context. Further, there is not a great deal of consistency across the studies in terms of the HRM practices under examination. The result is succinctly summarized by Katz *et al.* (2000) in their introduction to a special edition of *Entrepreneurship Theory and Practice* on HRM in small firms, when they say “Let’s face it: we can’t define what they are very well; we study many different samples; we operationalize our terms differently, and we steal theory from everyone” (p. 8).

The authors would like to acknowledge Judy Hartcher at CPA Australia for kindly allowing us to reanalyse their data.



Scholars identify a dearth of research at the intersection of HRM and entrepreneurship. For example, Heneman and Tansky (2003) start their editorial to a special issue of *Human Resource Management* with the statement “Small and medium sized enterprises (SMEs) have been treated as second class citizens by authors in the human resource management literature for too long” (p. 299). This statement is based on finding only 17 articles on HRM and small firms in academic journals between 1984 and 1999 (as reported in Heneman *et al.*, 2000). Williamson (2000) shows a similar lack of coverage in a slightly different review of academic journals. Heneman and Tansky (2003) like Baron (2003), Ciavarella (2003) and Katz *et al.* (2000) suggest that closer ties between HRM and entrepreneurship can offer new knowledge for both disciplines.

The purpose of this paper is to use a study undertaken in the Australian context to address these gaps and extend our understanding of the nature and type of HRM practices in small firms. More specifically the purpose of this paper is to assess whether growing small firms (which are growing through expansion or diversification) use formal HRM practices when they are compared to small firms that are not growing. “Formal” HRM can mean that the procedure or practice is:

- written down (for example, a list of skills and qualifications for jobs);
- regularly applied within an organization (for example, yearly performance reviews); or
- assured to take place (for example, employer sponsored training) (de Kok and Uhlaner, 2001).

As such this paper makes a contribution to entrepreneurship research where entrepreneurship is accepted to be the creation of new economic activity (for example Shane and Venkataraman, 2000; Stevenson and Jarillo, 1990; Venkataraman, 1997) and therefore entrepreneurship is (sometimes) growth and vice versa (Davidsson *et al.*, 2002).

In this paper data collected by CPA Australia’s Small Business Survey Program on *Employment Issues* (March 2002) is used to examine the differences between HRM practices in growing and non-growing small firms. However, prior to doing this, in the next section of the paper we address the literature on the nature of HRM in small firms and the more specific issue of HRM for growth-oriented small firms.

HRM in small firms

HRM theory and practice can contribute to understanding issues faced by the entrepreneurial firm, for example human resource acquisition and deployment in start up and highly innovative ventures, the contribution of HRM practices to the survival of new ventures, and the role of resource acquisition, allocation and development, including human resources on the speed and direction of growth in high growth firms (Baron, 2003; Chaganti *et al.*, 2002; Heneman *et al.*, 2000; Katz *et al.*, 2000; Morris, 2001; Williamson, 2000). However, the most commonly found HRM practices in small firms reflect operational needs and pragmatic concerns: record keeping; staffing activities, such as recruiting and selecting staff; and, to a lesser extent, motivation and retention activities such as compensation and reward practices (Deshpande and Golhar, 1994; Duberley and Walley, 1995; Heneman and Berkely, 1999; Hornsby and Kuratko, 2003; Kotey and Sheridan, 2001; McEvoy, 1984).

There are a range of studies indicating small firms are characterized by informal HRM practices (see for example Benmore and Palmer, 1996; Heneman and Berkely, 1999; Hornsby and Kuratko, 1990; Kotey and Slade, 2005; Marlow, 2000; Marlow and Patton, 1993; Nguyen and Bryant, 2004; McEvoy, 1984; Ram, 1999), although some suggest that there is a greater sophistication in HRM practices than would be expected (see for example de Kok and Uhlaner, 2001; Duberley and Walley, 1995). Hornsby and Kuratko (2003), in a replication and extension of their 1990 study, concluded that HRM practices in smaller ventures (firms with less than 150 employees) have stagnated or even regressed over the last decade despite threats within the regulatory and external environments of small firms that should see a greater emphasis on HRM in small firms. They argue staffing and reward practices remain important HRM issues for small firms but more research is needed as is “a greater application of HRM practices in smaller firms” (Hornsby and Kuratko, 2003, p. 89).

The literature on strategic HRM, while more commonly associated with the study of large firms, may contribute to a deeper understanding of the role of HRM in small firms. Strategic HRM provides firms with the internal capacity to adapt and adjust to their competitive environments by aligning HRM policies and practices, for example, recruitment and selection, training and development and reward systems with business strategies (see for example Delery and Doty, 1996; Lengnick-Hall and Lengnick-Hall, 1988; Wright *et al.*, 2001; Wright and Snell, 1998). The resource based view of the firm suggests that human resources can be a source of competitive advantage (Barney, 1991). Writers argue that a firm’s ability to develop distinct and unique “bundles” of inter-linked HRM practices aligned with business strategy are a source of sustainable competitive advantage (Boxall, 1996; Delaney and Huselid, 1996; Dyer and Reeves, 1995; Huselid *et al.*, 1997; Lado and Wilson, 1994).

While the informal and ad hoc nature of planning in small firms in terms of business strategies and HRM contributes to the difficulty of developing a strategic approach to HRM (Gibb and Scott, 1985; Hannon and Atherton, 1998), a number of writers argue that a strategic approach to managing employees is vital for the success of all firms (Dyer, 1993; Pfeffer, 1994; 1998), including small ones (Deshpande and Golhar, 1994; Heneman *et al.*, 2000; Hornsby and Kuratko, 2003; Rutherford *et al.*, 2003). This is particularly the case in growth oriented small firms as these are the firms most likely to make significant contributions to economic performance.

In growth-oriented small firms formal HRM policies and practices are necessary to cope with the increase in complexity resulting from greater numbers of employees if growth is to be sustained (Arthur, 1995). Despite this, recruitment and selection is an area where small firms exhibit poor HRM practice. McEvoy’s (1984) study of 84 small businesses with an average of 75 employees, showed that while employers identified finding competent workers a major problem, their recruitment practices were “unimaginative” (newspaper ads, and walk-ins) and their selection techniques were confined to application blanks and face to face interviews. Heneman and Berkely (1999) found that firms in their study ($n = 117$) used attraction practices that were convenient, inexpensive and directly controllable by the firm, while others found that there is frequently a reliance on word of mouth and other informal recruitment processes in small firms (see for example, Carroll *et al.*, 1999; Cassell *et al.*, 2002; Gilbert and Jones, 2000; Kotey and Sheridan, 2001; Marchington *et al.*, 2003). Marlow and Patton (1993) suggest small firm employers believe these to be effective means of

ensuring new recruits “fit in”. Others found that selection procedures such as face to face interviews, reference checks, job try outs and application blanks were chosen for ease of use and convenience (see also Deshpande and Golhar, 1994; Gilbert and Jones, 2000; Kotey and Sheridan, 2001; McEvoy, 1984). However, as small firms grow, managers exhaust their informal staffing contacts (for example, family members, referrals and walk ins) and need to develop more formal methods to recruit employees to sustain growth (Williamson, 2000).

Small firms’ ability to attract, motivate and retain employees by offering competitive salaries and appropriate rewards is linked to firm performance and growth. Small firms tend to opt for informal practices. McEvoy (1984) found that only 29 per cent of his sample used salary surveys to set compensation levels and 33 per cent used job evaluation as a basis of determining compensation. He also found that recognition and reinforcement, pay rises or job security were commonly used reward systems (McEvoy, 1984). More recently, Hornsby and Kuratko (2003) found that the availability of quality staff and the provision of employee benefits remain important staffing issues for small firms. Performance appraisal practices in small firms tend to be informal (Cassell *et al.*, 2002) and continuous and often used for monitoring and control rather than development purposes (Gilbert and Jones, 2000). However, McEvoy (1984) found that performance review meetings in his sample served the dual purpose of providing feedback for developmental purposes as well as a forum for discussing compensation matters: that is they are used for evaluation or monitoring of performance.

Although training is identified as an important HRM issue for many small firms, research shows formal training is less likely to be provided in these firms (Storey, 2004). Storey and Westhead (1997) provide two explanations for this: first the “ignorance” explanation where training is not provided because the benefit of training is underestimated by the small firm employer/manager; and second, the “market” explanation where the cost of training is too high for small firms (Storey, 2004; Storey and Westhead, 1997). In other studies, Kotey and Sheridan (2001) and Gilbert and Jones (2000) found that induction training was implemented on an informal basis and internal and external training was not linked to employee performance appraisals (see also Marlow, 2000).

Heneman *et al.* (2000) argue that in growing small firms there is a pressure on the small business owner/manager to delegate responsibility for HRM although Matlay (1999) and Mazzarol (2003) suggests this will depend on the owner/manager’s management style and personality. Indeed Scase (1995) argues that those small business owners who are unable to change their style act as a barrier to firm growth (see Penrose, 1959). As such there is consistency here with the ideas underpinning the staged growth models of small firms which concentrate on the stages through which small firms transition (see Churchill and Lewis, 1983 or Scott and Bruce, 1987 for example). These models suggest that transitioning depends on internal capabilities and managerial capacity. The ability to overcome the “managerial capacity problem” (Barringer *et al.*, 1998) depends in part on the owner/manager’s recognition of the importance of HRM to the firm’s performance (see also Cassell *et al.*, 2002). But Ardichivili *et al.*’s (1998) study of 576 US start-ups over a 10 year period showed the delegation of HRM issues lagged well behind the delegation of accounting, production

and information systems. Hornsby and Kuratko (2003) argue that managerial incompetence in handling HRM issues is a major source of firm failure.

In comparison to larger firms, implementing HRM is costly in terms of time and money for small firms (McEvoy, 1984; Reid *et al.*, 2002). Their idiosyncratic needs mean that they are unable to achieve economies of scale and they rarely have the managerial resources and expertise in the area (Chandler and McEvoy, 2000; Hornsby and Kuratko, 1990; Klaas *et al.*, 2000; Kotey and Sheridan, 2001; McEvoy, 1984; McLarty, 1999). Small firms typically do not have a designated HRM (or employment) specialist and access to specialist HRM advice is costly (Gilbert and Jones, 2000; Kotey and Sheridan, 2001). Research (for example, Hornsby and Kuratko, 2003; Marlow, 2000) suggests there is considerable scope for appropriately skilled external advisors to help small business with HRM matters, and the literature suggests that small business operators tend to turn to those they trust for this: usually their accountant or lawyer (Harris, 2000; Jay and Schaper, 2003). While advice can be expensive, it can also be an investment against the cost of HRM recruitment and selection “mistakes” or defending an unfair dismissal case for example, which may arise from poor HRM practices and policies (Heneman *et al.*, 2000). However, using an accountant for HRM assistance or advice can be problematic as the primary role for accountants is to provide financial and accounting services and, perhaps, advice on regulatory and reporting requirements, but not specialist HRM advice (see Harris, 2000).

So while the formalization of HRM policies becomes desirable as firms grow, the ability for this to occur in small firms depends on the recognition of the owner/manager of the need for delegation and then the possibility of delegating that task. Further the formalization of HRM is also dependent on the awareness of legislation and legal requirements on HRM and employment matters (for example, unfair dismissal, occupational health and safety, equal employment opportunity etc.) and recognition of the impact on their business should they not comply. The implementation of formal HRM practices is an important contributor to small business success but as Heneman and Berkley (1999, p. 53) indicate the “liability of smallness” presents unique challenges for HRM in small firms (see also Deshpande and Golhar, 1994; Klaas *et al.*, 2000).

In the next section of the paper we outline the methodology and details of the CPA Australia data on which we base our analysis of HRM practices in growing and non-growing small firms. In particular the question we are interested in answering is “do growth-oriented small firms use formal HRM practices?”

Data and methodology

The data in this paper was gathered in March 2002 by CPA Australia as part of their small business survey program. The full report is available at: www.cpaustralia.com.au, and while the report uses the term “small business”, for simplicity and consistency we use the term “small firm” in this paper. By telephone, CPA Australia surveyed a random sample of 600 small firms (defined as independently owned and employing less than 20 people) and 105 CPA accountants on a range of employment issues. Only the small firm data is analysed in this paper. Questions focused on attitudes to employment and sought to gain information about the motivating factors behind employment decisions in small firms.

Table I shows the spread of the small firm sample surveyed by Australian states and metro/rural and regional location. Seventy per cent of firms operated in the services sector and 81 per cent operated from one location only. Eighty five per cent of the small firms employed staff, although 49 per cent of the small firms surveyed employed one or two people in total (including owners/managers). The mean number per employing business of full-time staff was 3.16; 0.97 for part-time staff, 1.82 for casuals, 0.56 for contractors and 0.03 for labour hire staff. Quite clearly the firms surveyed are predominantly very small. However this is consistent with the size of small firms in Australia generally, where 96 per cent of all Australian businesses employ less than 20 people (ABS, 2002) and of these some 56.3 per cent employ no-one while only 10.9 per cent employ between 5 to 19 employees (ABS, 2005). There were no significant differences in employment profiles by the firm's location, industry and years in operation.

Forty five per cent of all the small firms surveyed had been in operation for less than 10 years, although 30 per cent had been running for more than 20 years. The breakdown between male and female business operators reflects the picture at the national level with 64 per cent of the businesses operated by men and 36 per cent by women. Seventy four per cent of these operators had equity in the business and the operators were predominantly aged less than 50 years old: 33 per cent under 40, 34 per cent in the 40-49 year range, 22 per cent in the 50-59 year range and only nine per cent were over 60 years of age. The majority of small firms (55 per cent) had sales of less than A\$500,000 (approximately £200,000) in the last year, although some 18 per cent had sales of over A\$1 million (approximately £400,000).

The key findings from the survey in relation to HRM practices were that while 48 per cent of respondents who employed staff ($n = 461$) had employed a new staff member (either full-time or part-time) in the previous 12 months, the use of outside help for recruitment was not widespread (21 per cent used outside help) however some 53 per cent used a written job description and 75 per cent listed the skills and qualifications sought. In terms of HRM practices in the small firms employing staff: 59 per cent offered flexible hours; 45 per cent paid for off-site training or work-related education; 35 per cent had an incentive scheme and 57 per cent used incentive schemes or bonuses to reward performance; 32 per cent offered job sharing or part-time work; 28 per cent had salary packaging; and 20 per cent allowed staff to work from home. Employee performance was primarily rewarded by praise and recognition (82 per cent),

	Metropolitan (per cent)	Rural/regional ^a (per cent)	Total (per cent)
New South Wales	17.5	10	27.5
Victoria	17.5	7.5	25
Queensland	10	5	15
South Australia	7.5	5	12.5
Western Australia	7.5	5	12.5
Tasmania/Australian Capital Territory/Northern Territory ^b	7.5	0	7.5
Total	67.5	32.5	100

Table I.
Small firms surveyed by
CPA Australia by
location and region

Notes: $n = 600$; ^a half regional and half rural; ^b treated as metropolitan

bonus or incentives (57 per cent), a salary increase (51 per cent), additional time off (27 per cent), promotion (24 per cent) or a special training seminar, workshop or conference (22 per cent).

HRM in growth-oriented small firms

In the previous section of the paper we argued that growing small firms should exhibit greater formalization in their HRM practices than non-growing small firms if they are to gain or maintain a competitive advantage. Using the CPA Australia data we identified growing small firms by the owner/manager's positive response to the following question "Have you employed any new permanent full-time or part-time staff in the last 12 months?" and then their reason for doing so as either being "Because your business expanded?" or "You decided to diversify the business?". Some 98 small firms were categorized as growing small firms compared to 238 non-growing small firms. The 159 respondents who did not employ anyone were not asked these questions in the telephone survey.

The profile of the growing and non-growing small firms in terms of their location, ownership characteristics (gender, age and education) and industry sector indicates that growing small firms were more likely to be metro based (70 per cent) than rural (30 per cent) and they were also more likely to operate in the services sector. Unsurprisingly, growing small firms were significantly more likely to operate from more than one location ($p < 0.01$) than non-growing small firms.

Statistically significant differences in ownership characteristics existed between growing small firms and non-growing small firms in terms of the age of the owner ($p < .05$), specifically that owners of non-growing small firms were more likely to be over 60 years of age than owner of growing small firms (10 per cent compared to 5 per cent) whereas the owners of growing small firms were more likely than non-growing small firms to be under 40 years (49 per cent compared to 31 per cent were under 40 years of age). Furthermore the owners of growing small firms were more likely than the owners of non-growing small firms to have trade and/or tertiary qualifications (74 per cent compared to 53 per cent) ($p < 0.01$). There were no statistically significant differences in the length of time the firms had been running, the owner's gender, or whether family members were employed in the firm. Family members were employed in 52 per cent of growing and 57 per cent of non-growing small firms but this family labour was paid in the majority of cases: 80 per cent in non-growing firms and 82 per cent in growing small firms.

Our analysis of the CPA Australia data showed that in growing small firms the recruitment and selection practices (see Table II) were more likely to be used than in non-growing small firms. However, there was no statistically significant difference in terms of satisfaction with the last person employed: 83 per cent of non-growing small firms were satisfied with that person as were 93 per cent of growing small firms.

Other HRM practices, where there are statistically significant differences between growing and non-growing small firms, are shown in Table III.

Firm performance outcomes

The CPA Australia survey did not collect data on HRM outcomes such as absenteeism or staff turnover. One question addressed total sales and our analysis showed that non-growing small firms were more likely to have lower total sales than growing small

firms. Specifically, *t*-tests revealed that non-growing small firms were significantly more likely than growing small firms to have total sales of under A\$200,000 (approximately £80,000) (38 per cent compared to 21 per cent) while growing small firms were more likely than non-growing small firms to have total sales of over \$5 million (approximately £2 million) (10 per cent compared to 0.5 per cent) ($p < 0.001$).

Discussion

The argument is that growing small firms should exhibit more formalized HRM practices if they are to gain or maintain a competitive advantage. Our analysis of the CPA Australia small firm employment data shows that this is the case. The growing small firms, where growth is defined as employing new staff because of expansion or diversification, rather than simply replacement of staff, were more likely to use formal recruitment practices than non-growing small firms. Further growing small firms were also more likely than non-growing small firms to use formal selection practices: a list of skills and qualifications desired and a job description.

The literature suggests there is a need for growth oriented small firms to more carefully recruit, select, motivate and retain employees if firm growth is to be

Table II.
The last time you employed new full-time or part-time staff, did you ...

	Growing small firms (per cent)	Non-growing small firms (per cent)
Get outside help with recruitment?	23.5 *	15.2
Have a list of skills and qualifications being sought?	80.6 *	67.8
Have a written job description for the position being filled?	59.2 *	42.6
Note: * $p < 0.01$		

Table III.
As an employer, do you ...

	Growing small firms (per cent)	Non-growing small firms (per cent)
Have an incentive scheme?	49.0 **	29.8
Offer job-sharing or part-time work?	43.9 **	25.1
Offer salary packaging?	46.9 **	18.9
Pay for off-site training or work-related education?	69.4 **	31.1
Offer additional time off to reward performance?	35.7 *	22.7
Offer bonuses or incentives to reward performance?	72.5 **	48.7
Offer special training, seminars or conferences to reward performance?	31.6 *	18.1
Offer promotions to reward performance?	34.7 **	14.3
Offer increases to salary to reward performance?	66.3 **	42.4
Have an employee share plan?	3.1 *	0
Have a succession plan?	26.9 *	16.3
Notes: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$		

sustained. Our analysis shows that growing small firms are more likely than non-growing small firms to use a range of rewards for performance to engender employee commitment including: additional time-off; bonuses and incentives; training; and promotions. In particular, the use of promotions suggests growing small firms have some sort of formalized organizational structures enabling promotions. Growing small firms are also more likely than non-growing small firms to pay for off-site training or work-related education for employees. The use of training and promotions are indicative of more formalized HRM in growing small firms.

While growing small firms are more likely than non-growing ones to have an employee share plan, the incidence of such is very low. Similarly the number of small firms with a succession plan is also low (21 per cent), however growing small firms are more likely than non-growing ones to have such a plan in place, indicating some thought for the future of the firm. Again, although the incidence of both types of plans is low, our analysis does suggest that growing small firms have more formalized planning practices than non-growing small firms.

The CPA Australia survey did not ask questions about the incidence of a business or strategic plan and therefore we could not examine whether the HRM practices in growing small firms were the result of a strategic approach to HRM or not. In de Kok and Uhlaner's (2001) study of HRM in 16 small Dutch companies (with an average employment of 17.6 persons), weak support was found for the relationship between formalized HRM practices in growth firms. They concluded that while there was a presumption that formal HRM policies are beneficial to firms there is a need to more fully "test" this connection. Our analysis of the CPA Australia data tells us that growing small firms are more likely than non-growing small firms to have higher total sales, and while we might like to attribute that better performance to a more careful approach to managing HR, we are unable to do so statistically.

Conclusion and suggestions for future research

This research contributes to an understanding of the nature of HRM in growing small firms in Australia, where small firms are considerably smaller than their European and US counterparts. This research helps to understand whether more formal organizational systems and routines are more likely to be used (or not) to nurture human capital in growing small firms. In so doing this research, consistent with recent calls in the literature (see Baron, 2003; Katz *et al.*, 2000; Heneman and Tansky, 2003), contributes to a better understanding of issues at the intersection of entrepreneurship and HRM research (see also Barrett and Mayson, 2006).

Our analysis of the CPA Australia data indicates that growing small firms are more likely than non-growing small firms to have formal HRM practices where that means they are either written down, regularly applied or assured to take place (de Kok and Uhlaner, 2001). Our analysis indicated formal practices of each sort were more likely to be used by growing small firms.

This is an interesting conclusion given that the firms in this sample had an average size of 6.54 people. Although this study deals with very small, small firms, such small firms make up the majority of the Australian business population and our conclusion suggests that increasing size, off even a small base, is related to formalisation of HRM policies. However, we do not know the causal ordering of this relationship.

The data used in this paper did pose limitations on the form of analysis that could be undertaken and the relationships that could be explored. The data was not collected by the authors and therefore we were limited in the questions we could explore, however this analysis acts as a preliminary to our larger scale survey of small business and their HRM practices.

Another limitation of the data is that it is a single snapshot of small firms in time (March 2002). While we are able to identify non-growing small firms amongst the sample it is not correct to assume that they have neither grown in the past to reach their current size (with the exception of the single person firms) nor that they will not grow in the future. Moreover we do not know whether the growth, which the growing small firms indicate they undertook, was or is sustained.

Despite the smallness of the firms in this sample our analysis of the data does support the argument that growing small firms are more likely than non-growing small firms to use formalized HRM practices. However, we are unable to determine, using this data, whether these firms have a distinct competence in aligning HRM systems and practices with business strategy to enable superior organizational performance, despite the fact that the growing small firms were more likely to have higher total sales. We suggest that case study research could be fruitfully undertaken to explore these issues.

Moreover our analysis suggests that growing small firms are more likely to operate in the services sector and in metropolitan locations, (which is not surprising given the structure of the Australian economy) and that the owners of growing small firms are more likely to be under 40 years of age and have trade and/or tertiary qualifications. We therefore suggest that future research should differentiate between small firms, for example concentrate on a particular sector, firms in a particular location, or firms owned and operated by particular groups of people, as small firms, and small growth oriented ones are not a homogeneous group. In so doing a greater understanding of how growth oriented small firms handle HRM can be developed.

References

- Ardichvili, A., Harmon, B., Cardozo, R., Reynolds, P. and Williams, M. (1998), "The new venture growth: functional differentiation and the need for human resource development interventions", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 9 No. 1, pp. 55-70.
- Arthur, D. (1995), *Managing Human Resources in Small and Mid-Sized Companies*, American Association of Management, New York, NY.
- Australian Bureau of Statistics (2002), *Small Business in Australia*, Australian Government Printing Service, Canberra, Cat. No. 1321.0.
- Australian Bureau of Statistics (2005), *Characteristics of Small Business (Main Features Reissued)*, ABS, Canberra, Cat. No. 8127.0.
- Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
- Baron, R. (2003), "Editorial: human resource management and entrepreneurship: some reciprocal benefits of closer links", *Human Resource Management Review*, Vol. 13 No. 2, pp. 253-6.
- Barrett, R. and Mayson, S. (2006), "Exploring the intersection of HRM and entrepreneurship", Guest editors' introduction to the special issue on HRM and entrepreneurship, *Human Resource Management Review*, Vol. 16 No. 4, pp. 443-6.

-
- Barringer, B., Jones, F. and Lewis, P. (1998), "A qualitative study of the management practices of rapid-growth firms and how rapid growth firms mitigate the managerial capacity problem", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 3 No. 2, pp. 97-122.
- Benmore, G. and Palmer, A. (1996), "Human resource management in small business: keeping it strictly informal", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 3, pp. 109-18.
- Boxall, P. (1996), "The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm", *Human Resource Management Journal*, Vol. 6 No. 3, pp. 59-75.
- Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J. and Taylor, S. (1999), "Recruitment in small firms: processes, methods and problems", *Employee Relations*, Vol. 21 No. 3, pp. 236-50.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M. and Clegg, C. (2002), "Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises", *Personnel Review*, Vol. 31 No. 6, pp. 671-92.
- Chaganti, R., Cook, R. and Smeltz, W. (2002), "Effects of styles, strategies and systems on the growth of small businesses", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 7 No. 2, pp. 175-92.
- Chandler, G. and McEvoy, G. (2000), "Human resource management, TQM and firm performance in small and medium-sized enterprises", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25 No. 1, pp. 43-58.
- Churchill, N. and Lewis, V. (1983), "The five stages of small business growth", *Harvard Business Review*, Vol. 61 No. 3, pp. 30-50.
- Ciavarella, M. (2003), "The adoption of high-involvement practices and processes in emergent and developing firms: a descriptive and prescriptive approach", *Human Resource Management*, Vol. 42 No. 4, pp. 337-56.
- Davidsson, P., Delmar, F. and Wiklund, J. (2002), "Entrepreneurship as growth: growth as entrepreneurship", in Hitt, M., Ireland, R.D., Camp, S.M. and Sexton, D. (Eds), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Blackwell, Oxford, pp. 328-42.
- de Kok, J. and Uhlaner, L. (2001), "Organisation context and human resource management in the small firm", *Small Business Economics*, Vol. 17 No. 4, pp. 273-91.
- Delaney, J. and Huselid, M. (1996), "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 4, pp. 949-69.
- Delery, J. and Doty, D. (1996), "Modes of theorizing in human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance indicators", *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 4, pp. 802-35.
- Deshpande, S. and Golhar, D. (1994), "HRM practices in large and small manufacturing firms: a comparative study", *Journal of Small Business Management*, Vol. 32 No. 2, pp. 49-56.
- Duberley, J. and Walley, P. (1995), "Assessing the adoption of HRM by small and medium sized manufacturing organizations", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6 No. 4, pp. 891-909.
- Dyer, L. (1993), *Human Resources as a Source of Competitive Advantage*, IRC Press, Ontario.
- Dyer, L. and Reeves, T. (1995), "Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6 No. 3, pp. 656-70.
- Gibb, A. and Scott, M. (1985), "Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in small business", *Journal of Management Studies*, Vol. 22 No. 6, pp. 597-631.
- Gilbert, J. and Jones, G. (2000), "Managing human resources in New Zealand small business", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 38 No. 2, pp. 55-68.

- Hannon, P. and Atherton, A. (1998), "Small firm success and the art of orienteering: the value of plans, planning and strategic awareness in the competitive small firm", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 5 No. 2, pp. 102-19.
- Harris, L. (2000), "Employment regulation and owner-managers in small firms: seeking support and guidance", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 7 No. 4, pp. 352-62.
- Heneman, H. and Berkely, R. (1999), "Applicant attraction practices and outcomes among small businesses", *Journal of Small Business Management*, Vol. 37 No. 1, pp. 53-74.
- Heneman, R. and Tansky, J. (2003), "Guest editor's note: introduction to the special issue in human resource management in SMEs: a call for more research", *Human Resource Management*, Vol. 42 No. 4, pp. 299-302.
- Heneman, R., Tansky, J. and Camp, S. (2000), "Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25 No. 1, pp. 11-26.
- Hornsby, J. and Kuratko, D. (1990), "Human resource management in small business: critical issues for the 1990s", *Journal of Small Business Management*, Vol. 28 No. 3, pp. 9-18.
- Hornsby, J. and Kuratko, D. (2003), "Human resource management in US small business: a replication and extension", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 8 No. 1, pp. 73-92.
- Huselid, M., Jackson, S. and Schuler, R. (1997), "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 40 No. 1, pp. 171-88.
- Jay, L. and Schaper, M. (2003), "Which advisors do micro-firms use? Some Australian evidence", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 10 No. 2, pp. 136-43.
- Katz, J., Aldrich, H., Welbourne, T. and Williams, P. (2000), "Guest editors' comments, special issue on human resource management and the SME: towards a new synthesis", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25 No. 1, pp. 7-10.
- Klaas, B., McClendon, J. and Gainey, T. (2000), "Managing HR in the small and medium enterprise: the impact of professional employer organizations", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25 No. 1, pp. 107-23.
- Kotey, B. and Sheridan, A. (2001), "Gender and the practice of HRM in small business", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 39 No. 3, pp. 23-40.
- Kotey, B. and Slade, P. (2005), "Formal human resource management practices in small growing firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 43 No. 1, pp. 16-40.
- Lado, A. and Wilson, M. (1994), "Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency based perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 19 No. 4, pp. 699-727.
- Lengnick-Hall, C. and Lengnick-Hall, M. (1988), "Strategic human resources management: a review of the literature and a proposed typology", *Academy of Management Review*, Vol. 13, pp. 454-70.
- McEvoy, G. (1984), "Small business personnel practices", *Journal of Small Business Management*, Vol. 22 No. 4, pp. 1-8.
- McLarty, R. (1999), "The skills development needs of SMEs and focus on graduate skills application", *Journal of Applied Management Studies*, Vol. 8 No. 1, pp. 103-12.
- Marchington, M., Carroll, M. and Boxall, P. (2003), "Labour scarcity and the survival of small firms: a resource-based view of the road haulage industry", *Human Resource Management Journal*, Vol. 13 No. 4, pp. 5-22.

-
- Marlow, S. (2000), "Investigating the use of emergent strategic human resource management activity in the small firm", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 7 No. 2, pp. 135-48.
- Marlow, S. and Patton, D. (1993), "Managing the employment relationship in the smaller firm: possibilities for human resource management", *International Small Business Journal*, Vol. 11 No. 4, pp. 57-64.
- Matlay, H. (1999), "Employee relations in small firms", *Employee Relations*, Vol. 21 No. 3, pp. 285-96.
- Mayson, S. and Barrett, R. (2005), "Human resource management in small firms: evidence from growing small firms in Australia", in Heneman, R. and Tansky, J. (Eds), *Human Resource Strategies for the High Growth Entrepreneurial Firm*, Information Age Publishing, Greenwich, CT.
- Mazzarol, T. (2003), "A model of small business HR growth management", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 9 No. 1, pp. 27-49.
- Morris, M. (2001), "From the editor: the critical role of resources", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 6 No. 2, pp. v-vii.
- Nguyen, T. and Bryant, S. (2004), "A study of the formality of HRM practices in small and medium sized firms in Vietnam", *International Small Business Journal*, Vol. 22 No. 6, pp. 595-618.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of Growth of the Firm*, John Wiley, New York, NY.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage through People*, Harvard Business School, Boston, MA.
- Pfeffer, J. (1998), *The Human Equation*, Harvard University Press, Boston, MA.
- Ram, M. (1999), "Managing autonomy: employment relations in small professional services firms", *International Small Business Journal*, Vol. 17 No. 2, pp. 13-30.
- Reid, R., Morrow, T., Kelly, B. and McCartan, P. (2002), "People management in SMEs: an analysis of human resource strategies in non-family business", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9 No. 3, pp. 245-59.
- Rutherford, M., Buller, P. and McMullan, P. (2003), "Human resource management problems over the life cycle of small to medium sized firms", *Human Resource Management*, Vol. 42 No. 4, pp. 321-35.
- Scase, R. (1995), "Employment relations in small firms", in Edwards, P. (Ed.), *Industrial Relations: Theory and Practice in Britain*, Blackwell, Oxford, pp. 569-95.
- Scott, M. and Bruce, R. (1987), "Five stages of growth in small business", *Long Range Planning*, Vol. 20 No. 3, pp. 45-52.
- Shane, S. and Venkataraman, S. (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, Vol. 25 No. 1, pp. 217-26.
- Stevenson, H. and Jarillo, J. (1990), "A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 17-27.
- Storey, D. (2004), "Exploring the link among small firms, between training and firm performance: a comparison between UK and other OECD countries", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 112-30.
- Storey, D. and Westhead, P. (1997), "Management training in small firms: a case of market failure?", *Human Resource Management Journal*, Vol. 7 No. 2, pp. 61-71.
- Venkataraman, S. (1997), "The distinctive domain of entrepreneurship research: an editor's perspective", in Katz, J. and Brockhaus, J. (Eds), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, JAI Press, Greenwich, CT.

- Wiesner, R. and McDonald, J. (2001), "Bleak house or bright prospect? Human resource management in Australian SMEs", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 39 No. 2, pp. 31-53.
- Williamson, I. (2000), "Employer legitimacy and recruitment success in small businesses", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25 No. 1, pp. 27-42.
- Wright, P. and Snell, S. (1998), "Towards a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management", *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 4, pp. 756-72.
- Wright, P., Dunford, B. and Snell, S. (2001), "Human resources and the resource based view of the firm", *Journal of Management*, Vol. 27 No. 6, pp. 701-21.

Further reading

CPA Australia (2002), *Small Business Survey Program: Employment Issues*, CPA Australia, Melbourne, March.

Corresponding author

Rowena Barrett can be contacted at: rbarrett@dmu.ac.uk



The Effect of Human Resource Management Practices on Business Performance among Private Companies in Malaysia

Zaini Abdullah

Research and Innovation, Universiti Teknologi MARA

40450 Shah Alam, Selangor, Malaysia

Tel: 60-3- 5544- 2255; Fax: 60-3 -5544 -2070 E-mail: zabadu@salam.uitm.edu.my

Nilufar Ahsan

Research Fellow, Faculty of Management, Multimedia University

63100 Cyberjaya, Selangor, Malaysia

E-mail: nilu_far70@yahoo.com

Syed Shah Alam (Corresponding author)

School of Business Management, Faculty of Economics and Business

National University of Malaysia

43600 UKM Bangi, Selangor Darul Ehsan, Malaysia

E-mail: drsyed2005@gmail.com

Abstract

The aim of this study was to identify commonly HRM practices effect on Malaysian private companies' performance. We found support for the four HRM practices are found to be correlated with the business performance based on responses from 153 managers from Selangor based private firms in Malaysia. Regression results showed that training and development, team work, compensation/incentives, HR planning, performance appraisal, and employees security have positive and significant influence on business performance with the exception for compensation/incentives and employees security.

Keywords: HRM, Private Companies, Malaysia

1. Introduction

Human resources of a company is saying to be one of the important capital is playing such an important role in the operation of an organisation. Pfeffer (1994) argued that human capital has long been held to be a critical resource in most firms. Companies are now trying to add value with their human resources and human resource (HR) department has been set up in order to manage their human capital, where as organisation in last decade, managed their human capital through personnel department which is only a small division of the company. The process of managing the human capital is called human resource management (HRM).

Malaysian organizations have started realising the importance of HRM. Cheah et al. (2003) stated that Malaysian managers realised that HRM had to be effective to bring about organisational stability and harmony. Besides, they also stated that the diversity of the composition of the modern workforce in Malaysia requires more appropriate and imaginative HRM solutions. As several scholars have noted that managing people is more difficult than managing technology and capital (Barney, 1991; Lado & Wilson, 1994), principally, in a country like Malaysia which is a multiracial country, failure in managing human capital and maintaining the harmony within an organisation will create fatal problems to the organisations.

Malaysian government has envisioned as a developed nation by 2020. Government has also recognised that human resource management can play an important role for the said vision. Managing human resources has become critical to the success at all companies, large and small, regardless of industry (Ulrich, 1997). Stavrou-Costea (2005) also argued that the effective human resource management can be the main factor for the success of a firm. Today the most of the

companies believed that without efficient HRM programmes and activities companies would not achieved and sustained effectively (Schuler, 2000). Consequently most of the organisations, domestic companies and multinational companies/corporations (MNCs) in Malaysia nowadays tend to focus more on HRM and also treated HRM as a key of success.

It is important for Malaysian private companies to retain their employees into their organization due to meet their ultimate goal i.e. maximizing profit. Malaysian Employers Fedearation (MEF, 2004, 2005) reported that annual labour turnover in 2003 and 2004 were approximately 17 per cent and 16 per cent respectively. Considering the need for HRM practices, Malaysian SMEs can motivate and retain their talented employees into their organization. Thus, this research is expected to become, in an important part, a meaningful guideline for human resource management practitioners in motivating and retaining their talented and skilled employees in the Malaysian context.

The purpose of this paper is to review the literature findings available other researches in the globe to date, to examine the relationship between HRM practices and performance of the organizations in the medium scale enterprises in Malaysia.

2. Literature Review

Studies show that HRM plays an important role in formulating and implementing organisational strategy. Myloni et al. (2004) found that also HRM can be seen as part of the overall strategy of the firm. The increasingly importance of HRM in strategy has then led the HR managers to be part of the decision makers while formulating and implementing strategy. Rozhan and Zakaria (1996) study of Malaysian firm provides some evidence of HR managers having an involvement in the strategy formulation process.

Most research suggests that HRM is vital in order for an organisation to achieve organisational success (Barney, 1991; Jackson & Schuler, 2000; Pfeffer, 1994). Typically, HRM is considered to be vital in order for an organisation to achieve its success by enabling the organisation to sustain competitive advantage. Literatures on strategic HRM even indicate that HRM practices and systems contribute to the creation of a sustained competitive advantage for the firm (Arthur, 1994; Gerhart & Milkovich, 1992; Huselid, 1995; Macduffie, 1995; Terpstra & Rozall, 1993). As a result, it is important that a firm adopt HRM practices that make use of its employees.

A number of researches have found a positive impact of HRM on organisational performance. For instance, Becker and Gerhart (1996), Becker and Huselid (1998), and Dyer & Reeves (1995) empirical studies found that firms which align their HRM practices with their business strategy will achieve superior outcomes. MacDuffie (1995) studies worldwide auto assembly plants found that some HRM practices are related to productively and quality of the firm. Delery and Doty (1996) found significant relationships between HRM practices and accounting profits among banks. Youndt et al (1996) found that certain combinations of HRM practices are related to operational performance of manufacturing firms. Guthrie (2001) surveyed in New Zealand corporations found that HRM practices are related to turnover and profitability of the corporations.

More recent empirical study on HRM practices (Lee & Lee, 2007) uncovered six underlying HRM practices on business performance, namely training and development, teamwork, compensation/incentives, HR planning, performance appraisal, and employee security help improve firms' business performance including employee's productivity, product quality and firm's flexibility. This study reveals that three items of HRM practices influence business performance: training and development, compensation/incentives, and HR planning. However, some other researches also show that certain HRM practices have significant relationship with operational (employee's productivity and firm's flexibility) and quality performance outcomes (Chang and Chen, 2002; Ahmad and Schroeder, 2003; Kuo, 2004 Sang, 2005). These research evidence shows that effective HRM practices can have positive impact on business performance.

Using data from 197 Taiwanese high-tech firms Chang and Chen (2002) conducted a comprehensive study to evaluate the links between HRM practices and firm performance. This study reveals that HRM practices including training and development, teamwork, benefits, human resource planning, and performance appraisal have significant effect on employee productivity. This study also found benefits and human resource planning have negative relationship with employee turnover.

To generalize the efficacy of seven HRM practices by Pfeffer (1998) Ahmad and Schroeders (2003) found the seven HRM practices such as employment security, selective hiring, use of teams and decentralization, compensation/incentive contingent on performance; extensive training, status difference and sharing information have significant relationship with operational performance. Kuo (2004) adopted 11 HRM practices found that employment security, team working and incentive compensation are regarded as three of the main practices for impacting hospital performance.

Although HRM practices has been consider as one of the influential variables seems to increase business performance, most of the Malaysian private business organization really not practicing HRM into their business (Chew, 2005). It is unclear on how to change the mindset of the Malaysian business organization practicing HRM into their businesses. In order to understand what influence business performance as well we must first find out the HRM practices that are

influencing business performance. Therefore, it is replicated with references to the HRM practices related research in developed countries. In this study six factors have identified and they are training and development, teamwork, compensation/incentives, HR planning, performance appraisal, and employee security.

3. Research Model and Hypotheses

After looking at the literatures, this research posits the following hypotheses and statistical research model:

H1: There is a significant relationship between the training and development and business performance.

H2: There is a significant relationship between teamwork and business performance.

H3: There is a significant relationship between compensation/incentives and business performance.

H4: There is a significant relationship between HR planning and business performance.

H5: There is a significant relationship between performance appraisal and business performance.

H6: There is a significant relationship between employee security and business performance.

According to the existing literature the conceptual model in this study is shown in Figure 1.

4. Research Methods

4.1 Sample and Data Collection

Data for this study was gathered by primary data collection method through personal administered questionnaire. Due to the cost constraint a convenient sample of 159 private companies were chosen for this research. One trained data collector approached potential respondents in randomly selected private business organization in Selangor in Malaysia. After assisting a respondent in completing a survey, the data collector would then approach the next available person and resume the screening process.

Of the 159 respondents who were agreed to complete the survey. However, 6 were discarded due to uncompleted responses; the final sample was 153 for an effective response rate of 91.45 percent. The response rate is very high due to the fact that the researchers' pursued all respondents personally and motivate respondents to participate the survey. The majority of the respondents were male (57.51 percent), Chinese group was the highest contributors of the total respondents (74.50 percent). Their age ranged from 16 to 50 with mean age of about 41.5 years old. Most of them were undergraduates representing 66.66% of the total sample.

4.2 Measurement Development

Respondents completed personal survey questionnaire that included questions about the basic characteristics of the respondents (gender, age, race) items designed to assess (a) HRM practices, and (b) business performance.

Business performance: Business performance was measured using items developed by Lee and Lee (2007) with minor wording changes tailored to the business organization in Malaysia. Six items were rated using a multi-item method was used to increase the accuracy of measurement, and each item was based on a five point Likert scale (1) strongly disagree to (5) strongly agree.

HRM practices: Twenty five items measured variables were used to reflect the components of HRM practices. HRM practices including training and development, teamwork, compensation/incentives, HR planning, performance appraisal, and employee security were considered as the independent variables for this research. Similarly like business performance a multi-item method was used to increase the accuracy of measurement, and each item was based on a five point Likert scale (1) strongly disagree to (5) strongly agree.

4.3 Reliability

Table I shows the number of items comprising each scale: the reliability reported by Nunnally (1978) for the scale and Cronbach's alpha for scale reliability obtained for our sample. Reliability from our sample showed a reasonable level of reliability ($\alpha > 0.70$).

4.4 Test for construct validity: factor analysis

A factor analysis was conducted in order to develop factors that help in explaining the role of experience and reference group in online brand trust. As suggested by Hair et al., (1995), seven factors were identified for the factor analysis using the eigen value criteria that suggest extracting factors with an eigenvalue of greater than 1.0. In conducting the factor analysis we followed Hair et al (1995) and Alfansi and Sargeant (2000). The seven factors identified explain 59.21 percent of the total variance. The extraction method used was principal axis factoring with Varimax rotation. This method has been widely accepted as a reliable method of factor analysis (see, Alexander and Colgate, 2000). In our survey, the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy score (0.86) was well above the recommended 0.5 level (Malhotra, 1999) suggested that the data may be factorable.

In creating these measures of HRM practices, we decided not to drop items loading heavily (.4 or higher). All items were loaded more than .4, however one item of training and development, one item of HR planning loaded together with other items is considered as insignificant and not meaningful as it is of low correlations decided to remove from all further analysis.

5. Normality of Data and Multi-collinearity

Two major methods were utilized in order to determine the presence of multicollinearity among independent variables in this study. These methodologies involved calculation of both a Tolerance test and Variance Inflation Factor (VIF) (Kleinbaum et al, 1988). The results of these analyzes are presented in Table IV. As can be seen from this data, i) none of the Tolerance levels is <or equal to .01; and ii) all VIF values are well below 10. Thus, the measures selected for assessing independent variables in this study do not reach levels indicate of multicollinearity. The acceptable Durbin – Watson range is between 1.5 and 2.5. In this analysis Durbin – Watson value of 1.745, which is between the acceptable ranges, show that there were no auto correlation problems in the data used in this research. Thus, the measures selected for assessing independent variables in this study do not reach levels indicate of multicollinearity.

6. Results of Hypotheses Tests

This study combined six HRM practices into one regression, to see the overall effect on business performance. The result in the table shows that of the six hypothesized relationships, four are significant ($p < 0.05$) and two are nonsignificant ($p > 0.05$) (see Table IV).

H1 suggest that training and development has a positive impact on business performance. The regression results support this hypothesis ($t = 2.803$, $p = .006$). This findings is consistent with studies indicating that higher the training and development facility provided by the company the performance will be. In other words, training and development program is important factor for business performance of a company (Lee and Lee, 2007).

H2 suggests that team work positively affects business performance. The regression results support this hypothesis ($t = 2.266$, $p = .025$). This finding is consistent with studies by (Lee and Lee, 2007; Ahmad and Schroeders, 2003) found that team work has significant relationship with business performance.

H3 suggests that compensation/incentives have a positive impact on business performance. The regression results show nonsignificant relationship with business performance ($t = 1.172$, $p = .243$). This study is counter to early study by Lee and Lee (2007).

H4 suggests that HR planning has positive and significant relationship with business performance. It is expected since past literature has consistently shown that HR planning has a significant and positive impact on business performance (Lee and Lee, 2007; Chang and Chen, 2002). The regression results support this study ($t = 3.821$, $p = .001$).

The acceptance of H5 (performance appraisal) is in agreement with some past research findings (Lee and Lee, 2007; Sang, 2005; Chang and Chen, 2002). The study result indicating that performance appraisal has positive impact on business performance ($t = 2.128$, $p = .035$). All of the previous studies suggest that performance appraisal significant and positive relationship with business performance.

From the results of the regression of this study found that employees security has no significant relationship with business performance ($t = -.287$, $p = .774$). However, the negative sign on the figure shows that if there is a relationship it will be negative one. This higher the security problem lower the business performance will have in the business. This study is consistent with previous study by Lee and Lee (2007).

7. Implications for practice

The study reveals four significant indicators of HRM affecting business performance in the business. Government agencies like MIDA, SMIDEC, and other government agencies should create better awareness of the benefits of HRM practices to encourage higher rate of retention of the employees in the business organisation. It can be done by having seminars or induction sessions to allow companies to evaluate their business performance. In order to receive greater responses towards HRM practices, it is recommended that authority should give certificate as a token and financial support to attend the seminar. They could establish a close link with all business organization and get continuous feedback from them in order to identify the problem areas and take necessary actions to rectify them. Another way to enhance the possibility to use HRM in the companies sectors, government should enforce standardized, consistent and uniform policies in all business sectors, agencies or subsidiaries in practicing HRM policies. Management of private businesses should provide adequate pre-training to their employees on how to practices in business at all levels must be ensured so that the employees should get comfortable with practicing it.

8. Conclusion

The research framework for this study relied on the six HRM practices as identified in various past research namely, training and development, team work, compensation/incentives, HR planning, performance appraisal, and employees security. Based on the result of the study, four HRM practices are found to be correlated with the business performance

with the exception for compensation/incentives and employees security. These results indicate that these two factors will not likely to influence the overall business performance in the Malaysian business organisation. In conclusion we can say all six HRM practices help improve firms' business performance including employee's productivity, product quality and firm's flexibility. From this result, it can be concluded that this study has achieved its main objective, which is to, study about the effect of HRM practices towards business performance in the context of private firms in Malaysia. Furthermore, the analysis indicates that in general the HRM practices did have some effect towards business performance even though two of the HRM factors did not show any support.

9. Limitations and recommendation

The study is limited in several ways. First, the small number of participants restricts the generalizability of the findings. Second, further analysis is needed on the pre-existing differences between the groups with respect to medium scale and small scale business organizations particularly HRM practices rate, which could impact future usages of HRM into all organisations. Further analysis is also needed to determine the potential moderating effects of ideology of its owner, size and technology usage of the firm.

References

- Ahmad, S., & Schroeder, R.G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 19.
- Alexander, N. & Colgate, M. (2000). Retail financial services: transaction to relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 34 (8), 938-953.
- Alfansi, L. & Sargeant, A. (2000). Marketing segmentation in the Indonesian banking sector: the relationship between demographics and desired customer benefits. *International Journal of Bank Marketing*, 18 (2), 64-74.
- Backer, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Backer, B.E. and Huselid, M.A. (1998). High-performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, G.R. Ferris (ed). Greenwich, CT: JAI Press.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Chang, P.L., & Chen, W.L. (2002). The effect of human resource practices on firm performance: empirical evidence from high-tech firms in Taiwan. *International Journal of Management*, 19(4), 622.
- Cheah-Liaw, G., Petzall, S. & Selvarajah, C. (2003). "The role of human resource management (HRM) in Australian-Malaysian joint ventures. *Journal of European Industrial Training*, 27(.5), 244 – 262.
- Chew, Y. T. (2005). Achieving Organisational Prosperity through Employee Motivation and Retention: A Comparative Study of Strategic HRM Practices in Malaysian Institutions. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13(2), 87-104.
- Delery, J.E. & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). HR strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.
- Gerhart, B. & Milkovitch, G. B. (1992). Employee compensation: research and practice, n Dunnette, M. & Hough, L. (Eds). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, 3, 481 – 569.
- Guthrie, J. (2001). High-involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180-192.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*, 5th ed., Pearson Education, Upper Saddle River, NJ
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (2000). *Managing Human Resources, A Partnership Perspective*, Southern-Western College Publishing, London.
- Kleinbaum, D. G., Kupper, L. L., & Muller, K. E. (1988). *Applied Regression Analysis and Other Multivariate Methods*, Boston: PWS.
- Kuo, H.P. (2004). The relationship between Human Resource Management practices, employee commitment, and operational performance in the healthcare institutions, *National Cheng Kung University*, Taiwan, Taiwan.
- Lado, A.A. & Wilson, M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19, 4, 699 – 727.

- Lee, Feng-Hui, & Lee, Fzai-Zang. (2007). The relationships between HRM practices, Leadership style, competitive strategy and business performance in Taiwanese steel industry, Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia, 2007, 953-971.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organisational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- Malhotra, N.K. (2004). *Marketing Research: An Applied Orientation*, Pearson Education Inc, Upper Saddle River, New Jersey.
- Malaysian Employers Federation. (2003). *The MEF salary and fringe benefits survey for executives 2002*. Kuala Lumpur, Malaysia: Malaysian Employers Federation.
- Malaysian Employers Federation. (2004). *The MEF salary and fringe benefits survey for executives 2003*. Kuala Lumpur, Malaysia: Malaysian Employers Federation.
- Myloni, B., Harzing, A.-W. K. & Mirza, H. (2004). Host country specific factors and the transfer of human resource management practices in multinational companies. *International Journal of Manpower*, 25(6), 518 – 534.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. 2nd Edition, McGraw Hill, New York, NY.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organisations. *California Management Review*, Vol. 40, No. 2, pp. 96-124.
- Rozhan, O. & Zakaria, I. (1996). Strategic HRM: a comparison between selected manufacturing and service firms. *Research and Practice in Human Resource Management*, 4(1), 43 – 66.
- Sang, C. (2005). Relationship between HRM practices and the perception of organisational performance, roles of management style, social capital, and culture: comparison between manufacturing firms in Cambodia and Taiwan, National Cheng Kung University, Taiwan, Taiwan.
- Schuler, S. R. & Jackson, E. S. (2000). *Managing Human Resources: A Partnership Perspective*, South-Western College Publishing, Cincinnati, OH.
- Stavrou-Costea, E. (2005). The challenges of human resource management towards organizational effectiveness". *Journal of European Industrial Training*, 29(2), 112 – 134.
- Ulrich, D. & Lake, D. (1990). *Organisational Capability: Competiting from the inside out*, New York: John Wiley & Sons.
- Youndt, M.A. Snell, S.A., Dean, J.W. & Lepak, D.P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.

Table 1. Reliability Analysis

Variables	Coefficient Alpha
Training and Development	0.737
Team Work	0.809
Compensation/Incentives	0.862
HR planning	0.797
Performance Appraisal	0.724
Employees Security	0.769
Business performance	0.831

Table 2. Test of Collinearity

Variable	Tolerance	VIF
Training and Development	.597	1.675
Team Work	.555	1.802
Compensation/Incentives	.700	1.429
HR planning	.646	1.548
Performance Appraisal	.590	1.695
Employees Security	.613	1.632

Table 3. Regression Results

Independent variables	Parameter estimate	Standard error	t-value	p- value
Constant			2.162	.032
Training and Development**	.218	.329	2.803	.006
Team Work*	.183	.065	2.266	.025
Compensation/Incentives	.084	.072	1.172	.243
HR planning**	.286	.070	3.829	.001
Performance Appraisal*	.167	.073	2.128	.035
Employees Security	-.022	.081	-.287	.774
*p≤0.05; **p≤0.01; N=153				
Overall model: F=21.80; p≤0.0001; R ² =0.473; Adjusted R ² =0.451				

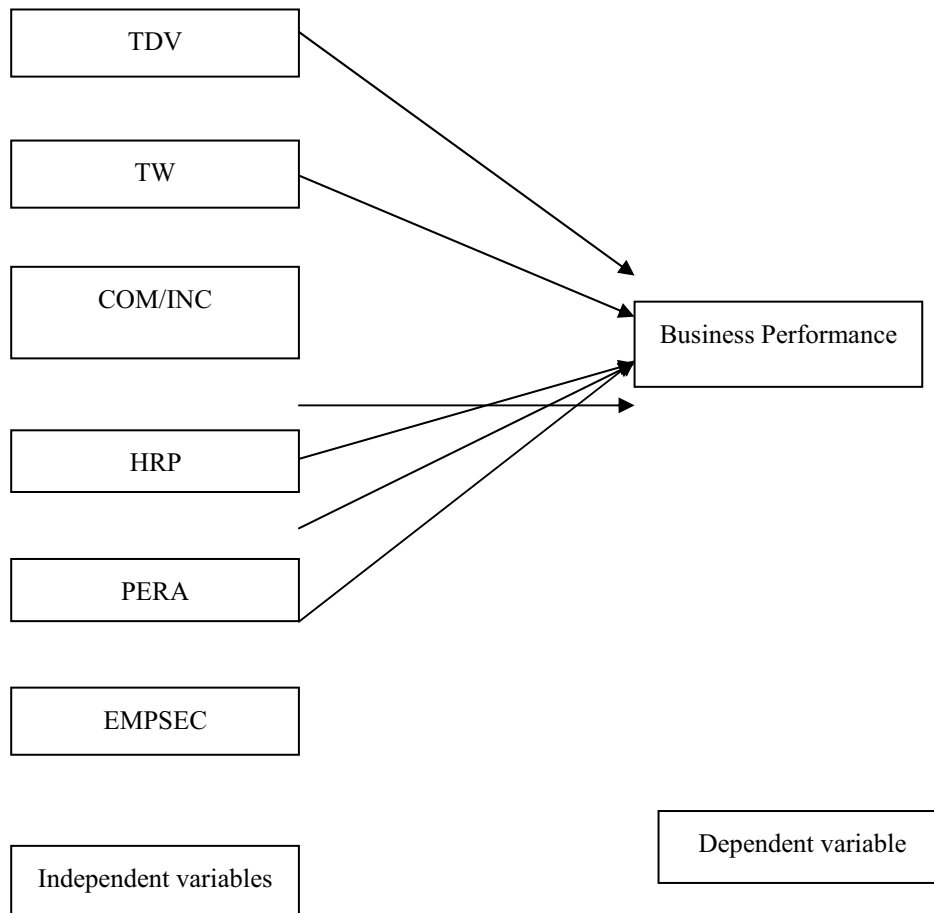


Figure 1. A Schematic diagram of the conceptual framework

Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in Different Organizations

M.G. Shahnawaz
Jamia Millia Islamia,
New Delhi

and **Rakesh C. Juyal**
Centre of Micro-Nutrients Research,
New Delhi

Human Resource Management (HRM) involves all management decision and practices that directly affects the people, or human resources, who work for the organization. The present study explored and compared various HRM practices in two different organizations—consultancy/research based organization and fashion industry. The present study also aimed at assessing how much of commitment in the two industries can be attributed to HRM practices. 45 participants each were randomly selected from the two organizations. HRM practices were measured by Geringer, Frayne and Milliman scale, while organizational commitment was measured by Meyer and Allen scale. Data were analyzed by t-test and multiple regressions. HRM practices were found significantly different in two organizations and mean scores on various HRM practices were found more in the fashion organization. Regression result showed that various HRM practices were significantly predicting organizational commitment in two organizations and also when they were combined. Performance appraisal and 'attitudes towards HRM department' were the significant predictors of organizational commitment in the both the organizations.

The world economic order is changing rapidly. Evolutionary changes are taking place at revolutionary speed, largely pushed by strong external forces, arising out of a desire to increasing competitiveness and efficiency (Geringer et al., 2002). The recent liberalization and bold economic reforms pronounced by the government has thrown up many challenges and opportunities to the industry with the explosion in the information technology, increased global competition, rapidly changing market deregulation etc. Not surprising, therefore, the HRM concepts and practices being created and carried out today are also increasingly different from those of the past. Like many other themes HRM is also

American concept but is no longer confined to the American society.

Human resource Management (HRM) involves all management decision and practices that directly affects or influence the people, or human resources, who work for the organization. Human resources are significant strategic levers and the sources of sustained competitive advantage. Therefore, HRM practices should be central to the organizational strategy (Barney, 1991, 1995). Lado and Wilson (1994) suggested that HRM practices can contribute to sustained competitive advantage through facilitating the development of competencies that are firm specific, produce complex social relationships

and generate organizational knowledge. Keenoy (1999) compares HRM with a hologram—As with a hologram, HRM changes its appearance as we move around its image. Each shift of stance reveals another facet, a darker depth, a different contour. As a fluid entity of apparently multiple identities and forms, it is not surprising that every time we look at it, it is slightly different.

There are multiple of interpretations of HRM, some in the shape of formal models. The two most influential are the Harvard and Michigan models from the 1980s. More recently, 'best practice' approaches have featured of which the most significant have been by Pfeffer (1998), Ulrich (1997) and recently Geringer et al. (2002). They argued in a series of books that the greatest competitive advantage is to be obtained from people rather than technology. They contend that investment in technology is not enough, because that technology is (or soon will be) available to competitors. The more complex the technology - the more it requires people skills anyway. Instead, we need that variant of HRM described as "high-performance management" in US or 'high-commitment management' elsewhere.

HRM as a function of management has come a long way. The traditional version of HRM, Personnel management (PM) is a concept that can be conveniently related to the old model of organization, is bureaucratic in nature, with less flexibility, and higher degree of centralization and formalization, i.e., adherence to rules and regulation. HRM, on the other hand, is compatible with the organic design of new organization. Such organizations have cross-functional and cross hierarchical teams. They are decentralized and flexible, with low formalization and somewhat looser control. The new look HRM focuses more on commitment than on mere compliance. With the high costs involved in employee selection and recruitment, companies are increasingly

concerned with retaining employees. Generating employee commitment is an important consideration for large and small organizations. Commitment is one of the factors of HRM policy for an effective organization. Many major reviews of commitment theory and research are available (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991, Meyer & Herscovitch, 2001). Meyer and Allen (1991, 1997) compiled a list of definitions and analyzed the similarities and differences. The similarities served as the basis for a definition of what they considered the "core essence" of commitment: "Commitment is a force that binds an individual to a course of action that is of relevance to a particular target".

Meyer and Allen (1997) proposed a three-component model of organizational commitment – affective, continuance, and normative commitment. This model has been subjected to the greatest empirical scrutiny and has arguably received the greatest support. (Meyer & Allen, 1997; Meyer, Stanley, Herscovitz & Topolnytsky, 2002,). Affective commitment describes an alignment that employees feel between their organization and their personal value systems and desires. The continuous commitment refers to a state whereby employees are bound to their organization to the extent they "have to be" due to the benefits associated with staying versus the personal costs associated with leaving. Finally, the normative component refers to commitment based on a moral belief or obligation that "it is the right and moral thing" to remain with the organization. Each type of commitment ties the individual to the organization in different ways and will differently affect the manner in which the employee conducts him/herself in the workplace (Meyer et al., 2002).

It has been found that three dimensions of commitment are related significantly to many work-related outcomes. According to Allen & Meyer (1996) it is only affective and normative

commitment, which is found to be positively related with job performance and organization citizenship behavior (Organ & Ryan, 1995) and negatively correlated with W-F and F-W conflicts (Casper et al., 2002). On the other hand, continuance commitment is negatively related with performance and other work-related outcomes (Meyer & Allen, 1997).

Rationale of the Present Work:

Commitment is one of the original 4-Cs (Commitment, Congruence, Competence, Cost effectiveness) in the influential Harvard model of HRM (Beer et al., 1984). It is regarded as an immediate and, perhaps, the most critical outcome of human resource strategy. In this model, employees' commitment is seen as the key factor in achieving competitive performance. For Hendry (1995) commitment 'implies an enhancement of the individual and his or her skills, and not simply what this can deliver to the organization'.

Committed orientations would restore expression, emotion and sensitivity to the cold reality of rational-technical organizations (Pondy, Frost, Morgan & Dandridge, 1983). Post globalization and post liberalization witnessed the emergence of very different kinds of organization such as big shopping malls, multiplexes, IT, ITes, BPO/Call Centres, international fast food chains etc in India. These service organizations are the face of new India. The existing Indian literature on industry specific HRM practices and policies is fragmented and there are chances that HRM practices would vary sector wise. HRM policies and practices in BPO/ call centre, IT/ITes, hospitality industry, fashion industry etc would be very different from that of traditional organization and would differently affect organizational commitment. Therefore, the present study is a modest attempt to study HRM practices and commitment in two different organizations – a consultancy and research based firm and a fashion house.

Objectives:

1) As mentioned earlier, HRM practices would vary across industries, therefore, an attempt has been made to assess and compare HRM practices in two different organizations (a consultancy/research based organization and a fashion house).

2) Organizational commitment is largely influenced by organizational policies/practices and organization's seriousness towards its employees. Therefore, how three dimensions of organizational commitment differ from each other in two above-mentioned organizations is the second issue, which is being explored.

3) Employees' commitment is an important goal of HRM. Therefore, how various HRM policies/practices influence commitment in different organization is the third agenda of the present work.

Method

Sample:

Data were collected from two organizations—a consultancy and research based organization (CMR) and a fashion house (Fashion International Pvt. Ltd) situated in NCR of Delhi. 45 persons each participated in the study thus making the total sample size 90. Scientists from CMR and junior level designers of Fashion International House comprise the sample. Efforts were made to control the age, experience and other demographical variables.

Tools:

Geringer et al. (2002) scale on Human Resource Management Practice was used to measure Human Resource Management Practice. There are 75 items in the scale. The scale measures HRM practices in terms of attitude towards HR department, hiring practices, training and development practices, performance appraisal practices, pay practices, and overall assessment.

Meyer and Allen (1997) scale was used to measure organizational commitment. There

are 18 items in the scale, 6 each for affective, continuance and normative commitment. Reliability coefficient for them was 0.79, 0.83, and 0.83 respectively.

Results

The obtained data were analyzed with the

help of t-test and multiple regression analysis. t- test was used to compare different variables in two organizations and multiple regression was applied to ascertain how much of organizational commitment is influenced by different HRM practices in two organization and also as a whole.

Table-1: Descriptive statistics and t-ratio for different variables in two organizations.

Dimensions	Group	Mean	S. D	t- Value
Attitude towards HRM Deptt.	Org1 #	29.54	8.69	3.02**
	Org2	34.51	4.40	
Hiring Practices	Org1	29.40	8.43	4.11**
	Org2	35.89	4.04	
Training & Development	Org1	30.97	10.43	1.22
	Org2	33.43	5.78	
Performance Appraisal	Org1	32.29	10.52	2.46*
	Org2	37.46	6.62	
Pay Practices	Org1	19.60	7.48	8.83**
	Org2	32.57	4.43	
Overall HRM Practices	Org1	141.80	41.00	4.27**
	Org2	173.86	17.42	
Affective Commitment	Org1	19.06	3.28	1.12
	Org2	18.34	1.88	
Continuous Commitment	Org1	17.34	2.06	1.7
	Org2	18.14	1.88	
Normative Commitment	Org1	19.31	2.35	0.00
	Org2	19.31	2.46	
Total Commitment	Org1	55.23	6.26	0.06
	Org2	55.31	5.00	

Org 1 is the consultancy and research based organization and Org 2 is fashion house.

** Significant at 0.01 level * Significant at 0.05 level

Table 1 indicates that the two organizations differ significantly on the attitudes towards HRM Department, hiring practices, performance

appraisal and pay practices and on the composite score of HRM. The mean scores of the second organization (fashion house) were higher in comparison to the first organization on all the dimensions of HRM, which indicates that the HRM practices were perceived better in the second organization as compared to the

first organization. However, no significant difference was obtained for organizational commitment and its various dimensions in the two organizations.

Table-2: Multiple Regression for Organizational Commitment as a function of various HRM practices in two organizations individually and combined.

	Org 1	Org 2	Org 1&2 combined
Multiple R	0.53	0.41	0.35
R- Square	0.28	0.17	0.12
Adjusted R- Square	0.26	0.14	0.11
Std. Error of the Estimate	5.39	4.64	5.32
F- Value	12.84**	6.58**	9.18**

** Significant at 0.01 level

It is clear from table-2 that the Multiple Correlations ranged from 0.35 to 0.53, indicating that the various dimensions of HRM practices and organizational commitment were highly correlated to each other. Adjusted R square measures give us an idea about how much of criterion variable could be explained by predictor variables. In the present case, we have values ranging from 0.11 to 0.26, implying that 26% of the variance in organizational commitment in the first organization can be attributed to various HRM practices and just 14% in the second organization. All the values of Adjusted R- Square were significant as indicated by the F-Values. To make things more clear, i.e., to know which HRM practices were more important than others in influencing organizational commitment, we need to focus on Beta values, presented in Table 3.

Table-3: Beta Values for two organizations individually and combined.

Dimensions of HRM Practices	Org 1	Org 2	Org1& Org 2 combined
Performance appraisal	0.53**	-0.10	0.35**
Attitude towards HRM Deptt.	-0.19	0.41**	0.15
Hiring practices	-0.25	0.09	-0.07
Training and Development	-0.22	0.09	0.03
Pay practice	0.11	0.10	0.08

The Beta Table reveals that performance appraisal dimension of HRM practices emerged as the significant predictor of commitment in the first organization while attitude towards HRM department for the second organization. In the overall analysis, only performance appraisal was the significant predictor of organizational commitment.

Discussion

The present study was planned to compare various HRM practices and organizational commitment in two organizations and how much of commitment can be explained by HRM practices in two organizations individually and as a whole for both.

Table 1 clearly shows that two organizations differ significantly on the various dimensions of HRM and also on total HRM except training and development. The mean scores of the second organization (fashion house) were higher in comparison to the first organization on all the dimensions of HRM but training and development, which indicates that the HRM practices were perceived better in the second organization as compared to the first organization. We are aware that HRM practices differ from organization to organization due to both internal as well as external factors. External drivers could be globalization, market

oriented economy, re-structuring, Govt. policies etc. Globalization has made market very competitive and mergers, acquisition, take over etc are the order of the day. Internal pulls and push makes things even worse. For example- in the joint ventures, there would be pressures from the partners that may influence the organization in different ways (Shanker & Sheria, 1987). The existing Indian literature on industry specific HRM practices and policies is fragmented. Still there are chances that HRM practices would vary sector wise. In IT, ITes, fashion industry etc, the patterns of HRM practices would be very different from the traditional manufacturing organization. Generally, the academic achievements and background needed to get a job in these sectors are more specific as compared to some other industry. Due to the tight labour market and the rapid growth of these sectors, the salary structure and other benefits are much higher. Different mechanisms such as profit sharing schemes, share-option schemes, company housing, company cars etc are being offered to retain employees in such sectors (Budhwar & Sparrow, 1998). The fashion industry is one of the flourishing sectors in India and HR managers have always to be innovative and proactive to remain competitive and to control attrition. Therefore, they have to make extra efforts to ensure that HR practices such as hiring, performance appraisal, pay practices and the overall image of HR department are world class and employees are satisfied with all these initiatives as compared to traditional research based organization.

Table 1 also depicted that organizational commitment and its three dimensions were not significantly different from each other in the two organizations. The possible range of score for each of the commitment dimension would be 0-30 and in the present research, the obtained mean values were above average in both the organization. Organizational commitment refers to a force that binds an

individual to a course of action that is of relevance to a particular target. Commitment could manifest in terms of three ways i.e., affective, normative and continuance and each type of commitment ties the individual to the organization in different ways and will differently affect the manner in which the employee conducts him/herself in the workplace (Meyer et al., 2002). The roots of affective commitment can be traced to exchange principle. An organization provides rewards or punishment at its disposal in return for the contribution employees make or fail to make and employees show commitment or lack of it in return of these rewards and punishment (Meyer & Allen, 1997). It is widely believed that anything that increases the cost associated with leaving the organization can lead to the development of continuance commitment. Literature suggests eight variables as determinants of continuance commitment—self-investment, general training, social support (supervisory, co-worker, spouse, parents, and friends) and opportunity (Meyer & Allen, 1991). Meyer & Allen (1991) suggested that socialization and exchange play important role in the development of normative commitment. The present findings suggest that the factors responsible for the development of different forms of commitment were of similar kind in the two organizations, hence the result.

The present study also proposed to explore how much of commitment could be attributed to various HRM practices in the two organizations and as a whole. Tables 2- 3 (Multiple regression analysis) showed this. In all the three cases, as shown by adjusted R-square, HRM practices were significantly predicting organizational commitment. Organizational commitment is the backbone of the modern HRM philosophy. A number of human resource experts (Beer et al., 1984, 1985; Guest, 1997) focus on organizational commitment and found ample support for their assumptions. Three reasons are generally

given for this focus. First assumption is that the more committed employees are to the organization, the more motivated they would be and more willing to work 'above and beyond contract.' Second, these approaches presume that committed employees feel greater responsibility, reducing the manager's need to monitor and supervise. Third, committed employees are expected to be less likely to leave the organization, resulting in the reduction of recruitment and selection expenditures. Result of the present study also strengthen the belief that HRM practice can contribute significantly to organizational commitment. Performance appraisal has emerged as the significant predictor of organizational commitment in the first organization (Consultancy and research based organization) and as a whole. Performance appraisal has both administrative and individual development focus and organization's sincerity towards performance appraisal goes a long way in developing commitment and trust among people. In the second organization (Fashion house), 'Overall attitude towards HRM department' was the significant predictor of organizational commitment. This aspect of HRM practice refers to how people see their HRM department, with respect, with disdain, with indifference and so on. It refers to the fact that the acceptance of various HRM practices depend largely on the overall image of the HR department. In fluid industry like fashion, the HR department is not formally structured, as it is in other industries, therefore in order to reap the results, they have to be credible. The present result also highlights the same fact.

Conclusion

HRM refers to the overall philosophy about the organization and how people should be managed and is not merely limited to certain specific functions. HRM focuses on congruence and commitment instead of compliance and control. In the present day turbulent reality, there is a need to develop industry specific

HRM policy and practices to remain competitive and to develop committed workforce.

References

- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 252-276.
- Barney, J.B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9, 49-61.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn, M., & Walton, R.E.. (1984). *Managing human assets*, New York: The Free Press.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn, M.D., & Walton, R. (1985). *Human resource management: A general manager's perspective*. Glencoe; IL: The Free Press.
- Budhwar, P., & Sparrow, P. (1998). National factors determining Indian and British HRM practices: An empirical study. *Management International Review*, 38, 105-121.
- Casper, W.J., Martin, J.A., Buffardi, L.C., & Edwins, C. (2002). Work family conflict, perceived organizational support, and organizational commitment among employed mothers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 99-108.
- Geringer, J.M., Frayne, C.A., & Milliman, J.F. (2002). In search of "best practice" in International human resource management: Research design and methodology. *Human Resources Management*, Spring, 5-30.
- Guest, D.E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 263-276.
- Hendry, J. (1995). Culture, community, and networks: the hidden cost of outsourcing. *European Management Journal*, 13, 193-200.
- Keenoy, T. (1999). HRM as hologram: A polemic. *Journal of Management Studies*, 36, 1-23.
- Lado, A., & Wilson, M. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage:

- A competency based perspective. *Academy of Management Review*, 19, 699-727.
- Mathieu, J.E., & Zajac D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-98.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and implications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the work place: Towards a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Organ, D.W., & Ryan, K. (1995). A metanalytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, M.A : Harvard Business Public School.
- Pondy, L.R., Frost, P.J., Morgan, G., & Dandridge, T.C. (1983). (eds.). *Organizational symbolism*. Greenwich: Jai Press.
- Shanker, O. & Sheria, Y. (1987). Human resource management in International Joint Ventures: Directions for research. *Academy of Management Review*, 12, 546-557.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value to HR practices*. Harvard: Harvard Business School Press.

Received: March 11, .2006

Accepted: June 26, 2006

M.G. Shahnawaz is Lecturer (Sr.Scale) in the Department of Psychology, Jamia Millia Islamia, New Delhi, India.
E mail:mgshahnawaz@gmail.com

Rakesh C. Juyal is Research Scientist in the Centre of Micro-Nutrients Research, New Delhi, India.

Human Resource Management in the Healthcare Industry – A Literature Review

A. Manimaran, S. A. Senthil Kumar

Department of Management Studies, Pondicherry University (Karaikal Campus), Karaikal, India

Email address:

manimaran44@yahoo.com (A. Manimaran), drsasenthilkumar@gmail.com (S. A. S. Kumar)

To cite this article:

A. Manimaran, S. A. Senthil Kumar. Human Resource Management in the Healthcare Industry – A Literature Review. *Journal of Human Resource Management*. Vol. 4, No. 6, 2016, pp. 124-128. doi: 10.11648/j.jhrm.20160406.14

Received: September 25, 2016; **Accepted:** November 21, 2016; **Published:** January 25, 2017

Abstract: Now a day the entire world faces the crisis on the healthcare industry. Especially in concerning about our country – India, most of the people prefers the private healthcare sector rather than the public healthcare sectors even though with the spending of lots and lots of money by the government of India still there is always an inhabitation of diversification exhibits in-between the private and public healthcare industries which leads towards the conflict among the healthcare professional working in the enormous fields of healthcare industries in our country. This creates the distinctive variation and diversification of remuneration, moral and employment and so on. This paper gives study about the various viewpoints of the multiple issues regarding the Human Resource Management of healthcare professionals in the healthcare industry and illustrated the detailed result in concern towards it.

Keywords: HRM, Healthcare Industry, Healthcare Professional Conflict

1. Introduction

Human beings are the most important resources in health care. Machines and gadgets which are integral parts of health care require the human touch, expertise, and commitment for their full utility and application in delivery of health care. Therefore planning of human resources is the key to any health care provision. The Objective of the Human Resource Management (HRM) policy is to attract recruitment and hiring, retain, develop competent personnel and create a continuously learning health Care organization. My analysis shows represent health care issues affecting and affected by human resources Management, they are not all equal in terms of their Influence in each country. For instance, in India there are fewer health care issues surrounding the level of economic development of health workers, whereas; these issues are much more significant in developing countries. In the India, the level of economic development is not a significant issue, but the accessibility of Health care based upon an individual's financial situation.

As a profession, healthcare management values commitment to lifelong learning and continuous professional development. Individual participation, however, is voluntary and healthcare managers choose to participate based in part

on perceptions of organizational support (rewards, promotion and recognition) as well as on individual values.

2. Personnel Issues in Human Resources Management

Human Resource Management has to change as the business environment changes. It has to do this as a mixture of responding to changes in that environment and if predicting such changes and making proactive decisions about the nature of HRM. The future is unpredictable and it is hard to determine what it will bring. It is important to be flexible and to acquire as much knowledge as possible to help cope with these uncertainties. Human Resource Managers need to synthesize issues relating to their organizations. Of course the core personnel functions relate to that most important of organizational resources the workforce. Handling core personnel functions of recruitment, selection, appointment, induction, training, development etc. directly impacts on shareholder return and productivity. Successful companies invariably attract and retain productive

employees.

3. Role of HRM

Because of the changing world, the role of the HRM must also change. Once HRM department were considered as the systematic agents, helping the organization to hire and fire as well as for training employees. The HRM department was an administrative necessity but little more. Over the last few years, the importance of a highly skilled, well motivated, flexible workforce has become clear. HRM department are now expected to “Add Value” to the organization not simply incur cost.

4. The Challenges in HRM in the Healthcare Industry

In the current economic environment, there were perhaps five critical business challenges that need to be faced in the healthcare industry.

They were:

- (1) Change Management
- (2) Leadership Development
- (3) Staffing Challenges
- (4) Performance Management and Appraisal
- (5) Reward and Recognition



Figure 1. Healthcare Challenges of HR.

5. Statement of the Problem

Various key success factors emerge that clearly affect health care and human resources planning. My study will reveal how human resources management is essential to any health care organizations and how it can improve health care models. Challenges in the health care systems in India, the various developing health care industries are examined, with suggestions for ways to overcome these problems through the proper implementation of human resources Management. Comparing and contrasting selected health care allowed a deeper understanding of the practical and crucial role of human resources management in health care industry. This study deals with the human resource Management to provide benchmark of the health care industry. These aspects have not been clearly explored so far in India. Hence, the Present study is making an attempt in this direction to solve the stated problem in human resource Management in health care

industry.

6. Research Methodology

The study is based on secondary data. Secondary data was collected through Magazines, National and International Journals, newspaper, internet and Human Resource Management books etc.

7. Review of Literatures

Due to an increase in globalization, resources are now being shared more than ever, though not always distributed equally. Various key success factors emerge that clearly affect health care practices and human resources management. This paper will reveal how human resources management is essential to any health care system and how it can improve health care models. Challenges in the health care systems in Canada,

United States of America, and various developing countries are examined, with suggestions for ways to overcome these problems through the proper implementation of human resources management practices. [1]

As women are narrowing the career attainment gap, participation in development activities may play a critical role. This expert present a pilot study which assesses the differences in male and female healthcare managers

participation in professional development activities and perceived organizational support. [2]

Human Resource issues in one large-scale program of innovation in healthcare. It is informed by established theories of management in the workplace and a multi-level model of diffusion of innovations. His concept also includes HR implications for the modernization of a complex service organization. [3]

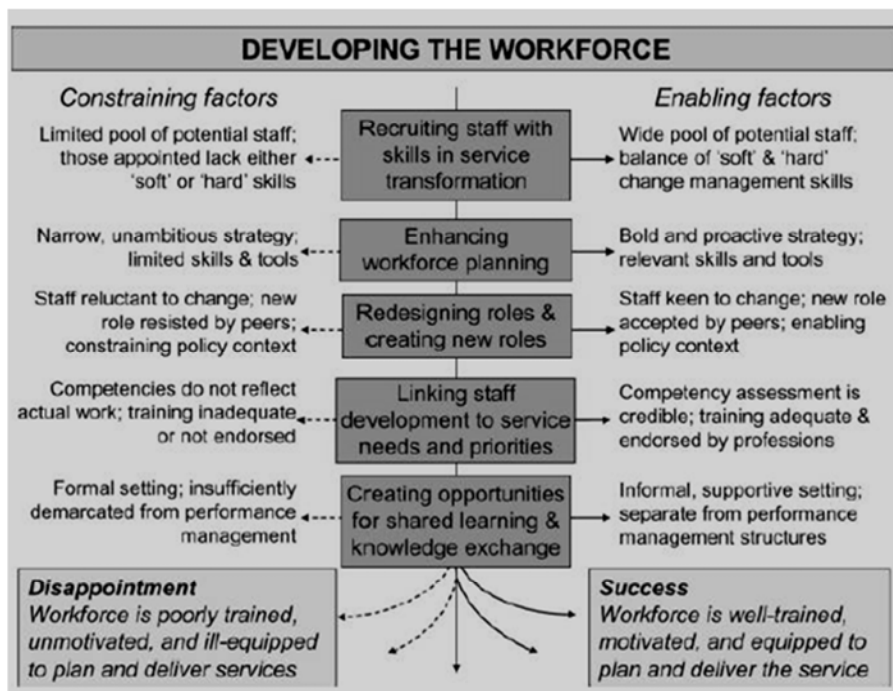


Figure 2. Developing the Workforce.

Healthcare organizations have addressed current error issues by adopting quality programs, which usually include strategic human resource management (HRM). However, little research has focused on the determinants of successful quality programs at healthcare organizations. The purpose of

this paper is to examine the centrality of strategic HRM for addressing healthcare errors, error reduction barriers, quality management processes and practices, quality program results, and competitive advantage. [4]

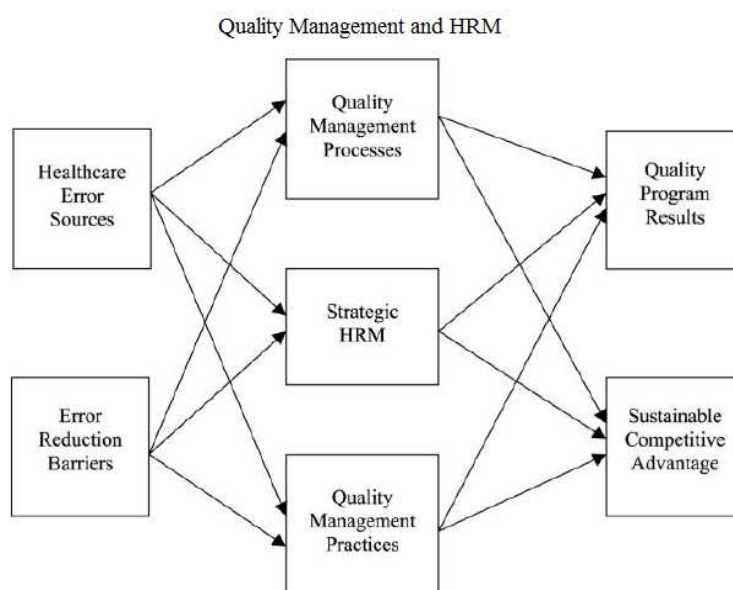


Figure 3. Quality Management and HRM.

The concept of this experts aims to discuss growing public interest in the non-clinical environment of hospitals and other healthcare facilities which has recently been greatly sharpened by political debate and professional concern. [5]

Allen and Meyer (1990) proposed a three-component model of organizational commitment. The affective component of organizational commitment refers to employees' emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization. The continuance component refers to commitment based on the costs that employees associate with leaving the organization. Finally, the normative component refers to employees' feeling of obligation to remain with the organization. Affective, continuance and normative commitment are viewed as distinguishable components, rather than types of commitment; that is, employees can experience each of these psychological states to varying degrees. Meyer and Allen (1991) argued that common to these approaches is the view that commitment is a psychological state that (a) characterizes the employee's relationship with the organization, and (b) has implications for decisions to continue or discontinue membership in the organization. [6]

Commitment is a multi-dimensional contextual construct. The organisational commitment refers to an employee's loyalty to the organisation, willingness to exert effort on behalf of the organisation, degree of goal and value congruency with the organisation and desires to maintain membership (Porter, Crampon, and Smith 1976; Porter, Steers, Mowday and Boulian 1974). The professional commitment refers to a professional's loyalty to the profession and willingness to exert effort to uphold the values and goals of the profession. A professional like doctor may do well to provide health care out of their concern for the profession alone. [7]

According to Decenzo and Robbins (1989), "Human Resource Management is concerned with people's dimension in management. Since every organization is made up of people, acquiring their services, developing their skills, motivating them to higher levels of performance and ensuring that they continue to maintain their commitment to the organization are essential to achieving organizational objectives. It is true, regardless of the type of organization-government, business, education, health, recreation or social action". [8]

Adwan (2008) with his study entitled "The Reality of workforce planning in the nongovernmental health sector in the provinces of Gaza", showed that institutions do not engage workers in the planning processes of the workforce sufficiently, and that the influential considerations of administrative structure regulatory in the process of workforce planning is characterized by lack of clarity, as well as the professional experience in manpower planning and top management support for the process of workforce planning was ineffective. The study recommended to prepare plans and clear vision in a professional and systematic approach to develop human resources in the hospital, with the need to

involve employees in the planning of human resources to become part of their thinking and their work and to help them to practice work in a professional sound, and encourage them to commit to the hospital, the study also urge to create a separate department for personnel affairs in the health institutions and the use of external expertise in order to determine the needs of the health institution of human resources. [9]

Mukhaimar and Taamenah (2004) with their studies entitled "Recent trends for the hospital management: concepts and applications", The researcher found that although the quality of the plans and organizational structures and preparing them according to the scientific methods, the hospital management could fail in achieving the planned objectives as a result of its failure to perform routing function, which is designed to influence the behavior of the various categories of personnel in the hospital, and urge them to contribute to high level of performance towards the goals of their units in particular and to their hospital in general. [10]

8. Limitations of the Study

This study is restricted to Human Resource Management in healthcare industry in the already existing reviews of survey. The study is restricted to secondary data only.

9. Results & Discussion

In this paper it is clearly noticeable that the issues related to the Human Resource Management toward healthcare industry is not that simple and minimal. However it is mandatory to study such kinds of issue even a little bit to make a sustainable and proper flow of Human Resource Management in the healthcare industry.

Each of the reviews presented earlier in the paper made recommendations for future research. The reviewers generally conclude that; longitudinal research designs are required to explore the HRM performance link empirically; workers rather than HR Directors should be asked about their experience of HRM; researchers should account for the context of the relationship and type of worker; it is important to consider "how" HRM is linked to healthcare industries performance; distinctions should be made between HRM policy and HRM practice; it's important to consider different performance measures that are applicable to the research setting; not all HR practices are equal and techniques of performance management or training may change the nature of the relationship between HRM and performance; reverse causality needs to be explored. It is important to explore different moderators and mediators of the HRM performance link. While empirical attention on the HRM performance link continues to increase, researchers have criticized the theoretical underpinnings of the existing research and called for more specific theoretical models of the process through which HR practices impact in healthcare industries. These

may help us to better explain the individual processes and performance outcomes that are triggered by organization level HRM practices towards the healthcare industry.

10. Conclusion

This paper is entirely constructed with help of various viewpoints of the experts in concern about Human Resource Management in the healthcare industry. It gives the clear-cut detailed significant results regarding the issue and difficulties faced in the various aspects of Human Resource Management in the healthcare industry in a successful manner. Those results also shows how to extend and expend the project even further to make a targeted specific study in concern about the Human Resource Management in the healthcare industry.

References

- [1] M. Balasubramaniam, S. Sam, S. Arunkumar 2013.-Human Resource Planning In Health Care Organizations, International Journal of Trade & Global Business Perspectives, Pezzottaite Journals, Volume 2, Number 1, ISSN (P): 2319-9059, (O): 2319-9067.
- [2] GulcinGumus Nancy Borkowski Gloria J. Deckard Karen J. Martel, (2009), "Gender differences in professional development of healthcare managers", Leadership in Health Services, Vol. 22 Iss 4 pp. 329–339.
- [3] Fraser Macfarlane Trish Greenhalgh Charlotte Humphrey Jane Hughes Ceri Butler Ray Pawson, (2011), "A new workforce in the making?", Journal of Health Organization and Management, Vol. 25 Iss 1 pp. 55–72.
- [4] Charles R. Gowen III Kathleen L. McFadden William J. Tallon, (2006), "On the centrality of strategic human resource management for healthcare quality results and competitive advantage", Journal of Management Development, Vol. 25 Iss 8 pp. 806–826.
- [5] Tom Baum, (2007), "Skills, training and development within an insular labour market", Journal of Management Development, Vol. 26 Iss 2 pp. 132–147.
- [6] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resources Management Review, 1, 61-89.
- [7] Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. W., (1976). Organizational commitment and managerial turnover: a longitudinal study. Organisational Behaviour and Human Performance, February, 87-98.
- [8] Wilfred. A. D'Souza: Inaugural address of Third Annual conference 1982, Health Manpower Resources 2000 A. D, Sept 10-12, 1982.
- [9] Jamal, K. & Adwan, A. (2008). The reality of workforce planning in the health sector hospitals the non-governmental sector in the provinces of Gaza.
- [10] Mukhaimar, M. & Taamenh, J. (2004). Recent trends for the hospital management: concepts and applications.
- [11] Ramudu Bhanugopan, Khaled Aladwan, Alan Fish. 2013. A structural equation model for measuring human resource management practices in the Jordanian organisations. International Journal of Organizational Analysis 21: 4, 565-587.
- [12] Gillian Maxwell, Lois Farquharson. 2008. Senior managers' perceptions of the practice of human resource management. Employee Relations 30: 3, 304-322.

TUGAS 2

MATRIK ANALISIS JURNAL

DISUSUN OLEH :

EKA JUHITA (182510086)

Dosen Pengampuh : Dr. MUJI GUNARTO, S.Si, M.Si

Mata Kuliah : Metodologi Riset

Angkatan : 33 / ARI

PROGRAM PASCA SARJANA MANAJEMEN

UNIVERSITAS BINA DARMA PALEMBANG

2019

MATRIK ANALISIS JURNAL

No.	NAMA	JUDUL	VARIABEL	METODE	REFERENSI	HASIL
1	Sakban, Ifinaldi Nurmal, Rifanto Bin Ridwan Email : lafaya_dea@yahoo.co m	Manajemen Sumber Daya Manusia Volume 2, Nomor 1, Juni 2019	Guru sebagai informasi kunci (key information), sedangkan kepala madrasah dan siswa, catatan-catatan mengenai data pribadi responden	penelitian Kualitatif dengan metode deskriptif analisis, Metode Observasi, Metode Wawancara (Interview), Metode Dokumentasi, Analisis data, Analisis Taksonomi, Analisis Komponensial	http://www.journal. ipm2kpe.or.id/inde x.php	Hasil Penelitian, kepala sekolah sangat berperan sekali dalam meningkatkan dan motivasi para guru, staf /karyawan, dalam meningkatkan prestasi siswa/I nya, yang sudah berjalan secara efektif dan kondisional
2	Tri Wikaningrum e-mail: lafaya_dea@yahoo.co m	Praktek dan kebijakan manajemen sumber daya Manusia pada perbankan syariah Vol.15 No.1 Januari 2011	Kebijakan dan praktek pengembangan SDM, sikap kerja, seleksi, pelatihan, pengembangan, formalisasi kebijakan, penilaian kinerja, promosi, kompensasi, dan kinerja	Data dikumpulkan dengan menggunakan wawancara mendalam dan kuesioner. Wawancara dilakukan untuk manajemen, sementara kuesioner dibagikan kepada 70 karyawan. Data dianalisis menggunakan metode deskriptif.	https://journal.uui.a c.id	Hasil analisis menunjukkan bahwa praktik manajemen SDM bagi sebagian besar responden bank syariah kurang optimal
3	Ludfia Dipang email:	Pengembangan sumber daya	Karyawan PT Hasjrat Abadi Manado yang	Metode analisis yang dipakai dalam penelitian	https://ejournal.unsr at.ac.id/index.php/e	Hasil penelitian

	dipangludfia@gmail.com	manusia dalam peningkatan kinerja karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Manado Vol.1 No.3 September 2013	berjumlah 69 orang dan semuanya dijadikan sampel. Pengembangan sumber daya manusia diduga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Hasjrat Abadi Manado	ini adalah regresi linier sederhana	mba/article/view/2318	menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.
4	Ketut Sudarma	Mencapai Sumber Daya Manusia Unggul (Analisis Kinerja dan Kualitas Pelayanan) Vol. 3, No. 1, 2012,	Sampel penelitian berjumlah 76 orang. Variabel penelitian terdiri dari kemampuan individu, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja serta kualitas pelayanan	Analisis data menggunakan regresi dua tahap	http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan individu, kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas pelayanan
5	Laili NurRahmawati, Iriani Ismail, Mudji Kuswinarno .	Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan PT. BRI (PERSERO), TBK Cab. Bangkalan	Pendidikan (X1) dan Pelatihan (X2) berpengaruh terhadap produktivitas, serta pendidikan sebagai variabel dominan	Pendekatan Penelitian, Populasi, Metode Analisa Data . Data yang terkumpul akan dianalisis dengan statistik model regresi linear berganda dengan rumus sebagai: $Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$	https://journal.trunojoyo.ac.id/jsmb/article/view/1514	Berdasarkan analisis menggunakan uji regresi linier berganda diperoleh hasil, pengaruh pendidikan terhadap tingkat produktivitas adalah 78,5%. Efek pelatihan pada tingkat produktivitas adalah 36,4%. Hasil determinasi

		Vol 1 No. 1 Tahun 2014				berganda koefisien (R2) sebesar 0,740, menunjukkan bahwa persentase pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan sebesar 74%. Sedangkan 26% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini. Dari hasil penelitian ini, pendidikan memiliki pengaruh dominan 0,785 karena itu merupakan syarat utama untuk promosi pekerjaan
6	Zeynep Aycan	Human resource management in Turkey Current issues and future challenges Vol. 22 No. 3, 2001	staffing, wage determination and compensation, training and development, health-related issues, performance evaluation, pay-roll design and maintenance, transfers and promotions, catering services, transportation services,	Qualitative research with descriptive methods	http://www.mcbup.com/research_registers	All in all, HRM is a developing, promising and exciting field in Turkey which is in high demand. However, unless we take measures to base practices on sound scientific knowledge and local values, the field is at risk of losing its credibility,

			job security and career planning.			attractiveness and resources
7	Rowena Barrett, Susan Mayson	Human resource management in growing small firms Vol. 14 No. 2, 2007	The small firm data is analysed in this paper. Questions focused on attitudes to employment and sought to gain information about the motivating factors behind employment decisions in small firms.	A survey of 600 small Australian businesses, conducted by CPA Australia in March 2002 to explore employment issues. By telephone, CPA Australia surveyed a random sample of 600 small firms (defined as independently owned and employing less than 20 people) and 105 CPA accountants on a range of employment issues	www.emeraldinsight.com/1462-6004.htm	This research contributes to an understanding of the nature of HRM in growing small firms in Australia, where small firms are considerably smaller than their European and US counterparts. This research helps to understand whether more formal organizational systems and routines are more likely to be used (or not) to nurture human capital in growing small firms. In so doing this research, consistent with recent calls in the literature (see Baron, 2003; Katz et al., 2000; Heneman and Tansky, 2003), contributes to a better understanding of issues at the intersection of entrepreneurship and HRM research (see also Barrett and Mayson,

						2006)
8	Zaini Abdullah	The Effect of Human Resource Management Practices on Business Performance among Private Companies in Malaysia Vo.4 No.6, June 2009	H1: There is a significant relationship between the training and development and business performance. H2: There is a significant relationship between teamwork and business performance. H3: There is a significant relationship between compensation/incentives and business performance. H4: There is a significant relationship between HR planning and business performance. H5: There is a significant relationship between performance appraisal and business performance. H6: There is a significant relationship between employee security and business	<i>Sample and Data Collection, Measurement Development, Reliability, Test for construct validity: factor analysis</i>	www.ccsenet.org/journal.html	Regression results showed that training and development, team work, compensation/incentives, HR planning, performance appraisal, and employees security have positive and significant influence on business performance with the exception for compensation/incentives and employees security.

			performance.			
9	M.G. Shahnawaz and Rakesh C. Juyal	Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in Different Organizations July 2006, Vol. 32, No. 3	Performance appraisal (X1) and 'attitudes (X2) towards HRM department	Data were analyzed by t-test and multiple regressions	https://www.researchgate.net/publication/288776818_Human_resource_management_practices_and_organizational_commitment_in_different_organizations	Regression result showed that various HRM practices were significantly predicting organizational commitment in two organizations and also when they were combined
10	A. Manimaran, S. A. Senthil Kumar	Human Resource Management in the Healthcare Industry – A Literature Review, Vol. 4, No. 6, 2016,	Human Resource Management (X) and The Healthcare Industri (Y)	The study is based on secondary data. Secondary data was collected through Magazines, National and International Journals, newspaper, internet and Human Resource Management books etc	http://www.sciencepublishinggroup.com/j/jhrm doi: 10.11648/j.jhrm.20160406.14	This paper is entirely constructed with help of various viewpoints of the experts in concern about Human Resource Management in the healthcare industry. It gives the clear-cut detailed significant results regarding the issue and difficulties faced in the various aspects of Human Resource Management in the healthcare industry in a successful manner. Those results also shows how to extend and expend the project even

						further to make a targeted specific study in concern about the Human Resource Management in the healthcare industry.
11		Pengaruh sumber daya manusia terhadap Kemampuan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ogan Komering Ilir	Sumber Daya Manusia (X) dan Kemampuan Kerja Pegawai (Y)	Penyebaran Kuesioner pada Pegawai Sekretariat Daerah Kab.OKI sebanyak 100 Orang		

Nama : Fajrie Agus Dwino Putra

NIM : 182510097

Kelas : Regule A R2

Program Manajemen Pasca Sarjana Universitas Bina Dharma Palembang

Tugas 2 Materi Metodologi Riset Pemasaran

1. Buatlah matrik analisis journal dari 10 artikel journal (5 nasional dan 5 international)?

Jawab

No.	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Publikasi	Hasil Penelitian
1.	Hendrian dan Shine Pintor Siolemba Patiro (2019)	FAKTOR-FAKTOR PSIKOLOGIS PENENTU NIAT IBU-IBU RUMAH TANGGA DI INDONESIA UNTUK MEMBELI PRODUK TIRUAN/PALSU	MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen, Volume 9, No. 1, Februari 2019 (Universitas Mercubuana)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa bahwa, secara keseluruhan variabel-variabel dalam model TPB (sikap, norma subyektif, kontrol berperilaku yang dirasakan) mampu menjelaskan dan memprediksi niat ibu-ibu rumah tangga untuk membeli produk bajakan. Sikap terhadap perilaku memiliki pengaruh yang lebih besar pada niat ibu-ibu untuk membeli produk bajakan
2.	Leonardus Ricky Rengkung, Lyndon R. J. Pangemanan dan Lorraine W.Th.Sondak (2019)	PENGARUH TACIT KNOWLEDGE TERHADAP INOVASI PRODUK PADA INDUSTRI KREATIF KERAJINAN DI KABUPATEN MINAHASA, SULAWESI UTARA	MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen, Volume 9, No. 1, Februari 2019 (Universitas Mercubuana)	Terdapat tiga variabel tacit knowledge yang memiliki pengaruh signifikan terhadap inovasi produk yaitu action learning, conscious awareness dan demonstrability dan empat variabel yang tidak memiliki pengaruh signifikan yaitu express ability, formal education, informal education, dan personal experience. Disimpulkan bahwa tacit knowledge berpengaruh terhadap kemampuan industri kreatif kerajinan di Kabupaten Minahasa untuk menghasilkan produk-produk yang inovatif terutama dengan berupaya untuk mengeksplorasi dan mengeksplorasi kemampuan action learning, conscious awareness dan demonstrability
3.	Novianti, Endri, dan Darlius (2018)	KEPUASAN PELANGGAN MEMEDIASI PENGARUH KUALITAS PELAYANAN DAN PROMOSI TERHADAP LOYALITAS PELANGGAN	MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen, Volume VIII, No. 1, Feb 2018 (Universitas Mercubuana)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung signifikan antara kualitas pelayanan dan promosi terhadap kepuasan pelanggan serta terhadap loyalitas pelanggan. Kualitas layanan juga mempunyai pengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan melalui kepuasan pelanggan. Promosi mempunyai pengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan melalui kepuasan pelanggan

4.	Bidari Andria Devi dan Wisnu Untoro (2019)	KEPUASAN PELANGGAN MEMEDIASI PENGARUH KUALITAS PROSES, KUALITAS INFRASTRUKTUR, DAN KUALITAS INTERAKSI TERHADAP LOYALITAS PELANGGAN	MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen, Volume 9, No. 1, Februari 2019 (Universitas Mercubuana)	Hasil penelitian menunjukkan kualitas proses, kualitas infrastruktur, dan kualitas interaksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan dan kepuasan pelanggan terbukti dapat memediasi hubungan antara kualitas proses, kualitas infrastruktur, dan kualitas interaksi terhadap loyalitas pelanggan. Sehingga semakin baik kualitas proses, kualitas infrastruktur, dan kualitas interaksi maka, semakin tinggi kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan Rumah Sakit Tipe D di Sukoharjo
5.	Amelindha Vania, Sumiati dan Fatchur Rohman	PREFERENSI PELANGGAN ONLINE SHOPINSTAGRAM BERDASARKAN E-SERVICE QUALITY DENGAN MENGGUNAKAN ANALISIS CLUSTER DAN ANALISIS CONJOINT	MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen, Volume VIII, No. 1, Feb 2018 (Universitas Mercubuana)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelanggan online shop berbasis instagram di Kota Malang terbagi menjadi 2 segmen, segmen 1 (dewasa) adalah pelanggan mahasiswa dan pekerja dengan usia diatas 20 tahun dan memiliki pendapatan 2,5 –5 juta perbulan, sedangkan segmen 2 (remaja) adalah pelanggan pelajar dan mahasiswa remaja berusia di bawah 20 tahun dan memiliki pendapatan kurang dari 1 juta perbulan. Kedua segmen pelanggan online shop instagram di Kota Malang memprioritaskan fulfillment (pengiriman produk) saat akan berbelanja di online shop berbasis instagram. Efficiency (efisiensi informasi) merupakan attribute-service quality yang paling tidak dipertimbangkan oleh pelanggan online shop berbasis instagram di Kota Malang
6.	Min Ju, Hongxin Zhao, and Tiedong Wang (2014)	The Boundary Conditions of Export Relational Governance: A "Strategy Tripod" Perspective	Journal of international marketing (www.researchgate.net)	Hasil penelitian menunjukkan Tata kelola relasional memiliki hubungan berbentuk U terbalik dengan kinerja. Selain itu, temuan menunjukkan bahwa efek kinerja ekspor dari tata kelola relasional menjadi kurang efektif dalam lingkungan industri yang tidak pasti, tetapi jarak kelembagaan lintas negara meningkatkan nilai tata kelola relasional
7.	Miguel Ángel López-Lomelí, María-del-Carmen Alarcón-del-Amo & Joan Llonch-Andreu	ALTMETRIC ARTICLES SEGMENTING CONSUMERS BASED ON THEIR EVALUATION OF LOCAL, GLOBAL	Journal of International Consumer Marketing Volume 31, 2019 - Issue 5 (https://doi.org/)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa profil "pecinta merek global" adalah kosmopolitanisme konsumen yang tinggi, etnosentrisme rendah, muda, dan sensitif terhadap harga rendah. Namun, "pecinta merek lokal" juga memiliki tingkat kosmopolitanisme yang lebih tinggi daripada etnosentrisme.

		AND GLOCAL BRANDS		Akhirnya, kami secara empiris mengidentifikasi bahwa materialisme adalah disposisi sikap konsumen yang dominan di antara "pecinta merek glocal."
8.	Fabiana Gondim Mariutti & Janaina de Moura Engracia Giraldi (2019)	How does a Brand Reputation-Driven Construct Impact on Country Brand Equity? A Cross-National Study of Brazil and China	Journal of International Consumer Marketing Volume 31, 2019 - Issue 5 (https://doi.org/)	Hasil penelitian menunjukkan konsistensi mengenai Country Brand Equity (CBE) kedua negara ketika mengukur pengaruh Reputasi Merek Negara pada CBE. Karenanya, kami mengusulkan model yang disebut Model Ekuitas Merek Pedesaan Berbasis Reputasi (CBE-Rep) yang dirancang untuk negara, wilayah, atau kota.
9.	Emerson Wagner Mainardes, Claudio Marcio de Almeida & Marcelo de Oliveira	e-Commerce: an analysis of the factors that antecede purchase intentions in an emerging market	Journal of International Consumer Marketing Volume 31, 2019 - Issue 5 (https://doi.org/)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa niat pembelian dapat dipengaruhi secara negatif oleh kurangnya kepercayaan konsumen dan positif oleh identifikasi situs web dan kualitas situs web. Mereka juga menunjukkan bahwa kurangnya kepercayaan konsumen dipengaruhi secara positif oleh risiko yang dirasakan dan resistensi konsumen terhadap inovasi, dan negatif oleh pengalaman masa lalu. Selain itu, temuan menunjukkan bahwa risiko yang dirasakan menderita efek positif dari resistensi konsumen terhadap inovasi dan efek negatif dari pengalaman masa lalu.
10.	Anoop Kumar Gupta & A. V. Shukla	Online Retail Format Choice Behavior of Indian Customers for Reasoned Purchase: A Cultural Perspective	Journal of International Consumer Marketing Volume 31, 2019 - Issue 5 (https://doi.org/)	Hasil penelitian menunjukkan peran konsumen dalam pembentukan sikap, dengan norma yang dirasakan diungkapkan sebagai sikap prediktor dominan dan niat. Hal ini menyoroti peran penting dari tekanan normatif pada perilaku konsumen dalam budaya kolektif, yang tidak seperti budaya individualis yang diatur oleh sikap pribadi.

NO	KETERANGAN	NAMA	NAMA	NAMA	NAMA	NAMA
		Prastika Meilany Jom FISIP Vol. 2 No. 2 Oktober 2015	Evawati Khumaedi Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Volume 2, Nomor 1, Maret 2016	RESZY PRISWA ORIENTA Simki-Economic Vol. 01 No. 02 Tahun 2017 ISSN : BBBB-BBBB	Kristya Damayanti <i>Jurnal Kompilek Vol. 6 No. 1 Juni 2014</i>	ANGGA TYO PRATAMA SUBEKTI Simki-Economic Vol. 02 No. 01 Tahun 2018 ISSN : 2599-0748
1	Judul Jurnal	PENGARUH DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Kasus Bagian Operasional PT. Indah Logistik Cargo Cabang Pekanbaru)	PENGARUH DISIPLIN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS SENTRA OPERASI TERMINAL PT. ANGKASA PURA II	PENGARUH MOTIVASI, KOMPENSASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADATENUN IKAT KODOK NGOREK KOTA KEDIRI	PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PUSKESMAS DI KECAMATAN PONGGOK KABUPATEN BLITAR	PENGARUH KONFLIK, STRES KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR KELURAHAN BUJEL KOTA KEDIRI TAHUN 2017
2	Rumusan Masalah	Bagaimana Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Operasional Pada PT. Indah Logistik Cargo Cabang Pekanbaru ?	Bagaimanakah pengaruh disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pelayanan kebandarudaraan pada dinas sentra operasi terminal PT. Angkasa Pura II	1. Apakah motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan tenun ikat Kodok Ngorek Kota Kediri? 2. Apakah kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan tenun ikat Kodok Ngorek Kota Kediri? 3. Apakah disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan tenun ikat Kodok Ngorek Kota Kediri? 4. Apakah motivasi, kompensasi, dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan di tenun ikat Kodok Ngorek Kota Kediri?	1. Bagaimana deskripsi Motivasi, Disiplin Kerja, Stres Kerja dan Kinerja Pegawai Puskesmas Kecamatan Ponggok ? 2. Bagaimana pengaruh variabel Motivasi, Disiplin Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Kecamatan Ponggok ? 3. Di antara variabel Motivasi, Disiplin Kerja dan Stres Kerja variabel manakah yang dominan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Kecamatan Ponggok ?	1. adakah pengaruh konflik terhadap kinerja pegawai? 2. adakah pengaruh stres terhadap kinerja pegawai? 3. adakah pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai secara simultan ? 4. adakah pengaruh konflik, stres, dan disiplin terhadap kinerja pegawai?
3	Jenis Penelitian	Deskriptif	penelitian kausal	asosiatif kausal	komperatif	penelitian kausalitas

4	Variabel	1. Disiplin Kerja (X) 2. Kinerja (Y)	1. Disiplin (X1) 2. Motivasi (X2) 3. Kinerja (Y)	1. Motivasi (X1) 2. Kompensasi (X2) 3. Disiplin (X3) 4. Kinerja (Y)	1. Motivasi (X1) 2. Disiplin (X2) 3. Stres kerja (X3) 4. Kinerja (Y)	1. Konflik (X1) 2. Stres kerja (X2) 3. Disiplin kerja (X3) 4. Kinerja (Y)
5	Populasi dan Sampel	a. populasi penelitian ini adalah jumlah keseluruhan dari pegawai bagian operasional PT. Indah Logistik Cargo cabang Pekanbaru yang berjumlah 67 orang. b. Sampel dilakukan secara sensus .	a. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di sentra operasional terminal pada PT. Angkasa Pura II yang berjumlah 38 orang b. Sampel yang digunakan ialah dengan sampling jenuh, jadi seluruh populasi dijadikan sampel dalam penelitian ini.	a. populasinya adalah karyawan tenun ikat Kodok Ngorek. b. Sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 40 orang, tehnik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan sampling jenuh	a. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada pada Puskesmas Ponggok yang berjumlah 50 orang. b. Sampel dilakukan secara sensus dengan jumlah pegawai 50 orang di jadikan responden semua.	a. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Kelurahan Bujel. b. Sampel yang digunakan sebanyak 40, yaitu pegawai Kantor Kelurahan Bujel Kota Kediri dengan teknik pengambilan sampel simple rando msampling.
6	Data Yang digunakan	a. Data Primer b. Data Skunder	a. Data Primer	a. Data Primer	a. Data Primer	a. Data Primer b. Data Skunder
7	Metode Pengumpulan data	a. Kuisisioner b. Wawancara	a. Kuisisioner	a. Kuisisioner	a. Kuisisioner	a. Kuisisioner
8	Analisis data	a. Analisis deskriptif b. Analisis Kuantitatif	a. Analisis kuantitatif dan kualitatif	a. Kuantitatif	a. Kuantitatif	a. Kuantitatif
9	Teknik Analisis	Analisis regresi linear sederhana, Uji Instrumen (Validitas, Reliabilitas), Uji korelasi ganda dan determinasi dan uji t	analisis regresi berganda, Uji Asumsi (Uji Autokorelasi & Uji Multikolinearitas), Uji F, Uji koefisien determinasi (R Square)	uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji-t, uji-f, dan koefisien determinasi	Uji regresi, Uji t, dan koefisien determinasi	Uji regresi linear berganda, Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas, Uji Heteroskedastisitas, Uji Autokorelasi, Koefisien Determinasi, uji F dan Uji t
10	Hasil Penelitian	1. Disiplin yang diterapkan PT. Indah Logistik Cargo cabang Pekanbaru tergolong dalam kategori setuju. Hal ini berarti penerapan disiplin kerja yang diterapkan oleh PT. Indah Logistik Cargo cabang Pekanbaru membuat karyawan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan. Hal ini	1. Hasil uji hipotesis pada tingkat signifikansi 0,000 maka H_0 ditolak dan H_a diterima secara simultan. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima dan variabel X1 dan X2 berpengaruh positif dan signifikan	1. Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi secara parsial terhadap kinerja karyawan Tenun Ikat Kodok Ngorek Kota Kediri. 2. Ada pengaruh yang signifikan antara	1. Deskripsi variabel motivasi menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan respon yang baik dengan nilai yang tinggi. Hal ini berarti bahwa dengan motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai. Variabel disiplin kerja menunjukkan bahwa responden memberikan kontribusi positif dengan nilai yang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, 1. ada pengaruh signifikan konflik terhadap kinerja pegawai 2. ada pengaruh signifikan stres terhadap kinerja pegawai 3. ada pengaruh signifikan

	berkaitan erat dengan pengaruh kinerja karyawan, apabila disiplin kerja dapat dijalani maka semangat kerja mereka akan lebih baik. 2. Kinerja karyawan bagian operasional PT. Indah Logistik Cargo cabang Pekanbaru masuk dalam kategori sedang. Artinya kemampuan dan motivasi yang dimiliki karyawan masih perlu diperbaiki atau ditingkatkan. Karena kemampuan dan motivasi yang dimiliki karyawan erat hubungannya terhadap pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. 3. Dan untuk hasil pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Dimana t hitung lebih besar dari t tabel, maka hipotesa yang menyatakan terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dapat diterima.	terhadap Y. 2. Persamaan regresi yang terbentuk $Y = 21,015 + 0,396 X_1 + 0,278 X_2$ tanda positif berarti apabila Disiplin (X_1) dan Motivasi (X_2) ditingkatkan maka dapat menambah Kinerja Pegawai Pelayanan Kebandarudaraan (Y). 3. Nilai R square atau koefisien determinasi yang menunjukkan besarnya sumbangan dari pengaruh X_1 dan X_2 terhadap Y sebesar 39,3%, sedangkan sisanya 60,7% berasal dari faktor lain diluar penelitian ini.	kompensasi secara parsial terhadap kinerja karyawan Tenun Ikat Kodok Ngorek Kota Kediri. 3. Ada pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan Tenun Ikat Kodok Ngorek Kota Kediri. 4. Ada pengaruh yang signifikan antara motivasi, kompensasi, dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan Tenun Ikat Kodok Ngorek Kota Kediri	baik. Hal ini berarti bahwa dengan disiplin kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai. variabel Stres kerja menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian kurang baik dengan nilai negatif. Hal ini berarti bahwa dengan rendahnya stres kerja maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. 2. Masing-masing variabel memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel motivasi mempunyai nilai positif dengan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel disiplin mempunyai nilai positif dengan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel stres kerja mempunyai nilai negatif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Diantara variabel motivasi kerja, disiplin kerja dan stres kerja variabel motivasi kerja yang mempunyai nilai dominan dengan nilai signifikan paling tinggi yang berpengaruh pada kinerja pegawai. Dapat disimpulkan bahwa dengan pemberian motivasi tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai, dalam hal ini peningkatan motivasi diberikan berupa pemberian gaji tepat waktu.	disiplin terhadap kinerja pegawai secara simultan ada pengaruh signifikan konflik, stres, dan disiplin terhadap kinerja pegawai 4.

By : Hasnul Amri

Magister Manajemen

Universitas Bina Darma Palembang

JURNAL INTERNASIONAL

NO	KETERANGAN	NAMA	NAMA	NAMA	NAMA	NAMA
		Adi Indrayanto <i>Journal of Applied Management (JAM) Volume 16 Number 1, March 2018 Indexed in Google Scholar</i>	I Ketut Sudiardhita <i>Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) Vol 8, No. 1, 2017 e-ISSN: 2301-8313 http://doi.org/10.21009/JRMSI</i>	Nia Kusuma Wardhani <i>International Journal of Human Capital Management E-ISSN 2580-9164 Vol. 1, No.2, December 2017, p 81-94</i>	Waluya Winarja <i>International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS) VOL: 4, ISSUE: 2 February 2018 http://ijbassnet.com/E-ISSN: 2469-6501</i>	PRATIWI DWI SUHARTANTI <i>Journal of Management and Innovation Vol. 8, No. 2, June 2017: 15-34</i>
1	Judul Jurnal	INFLUENCE OF WORK MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT ON COMPETITIVE ADVANTAGE: STUDY OF INDONESIA AND CHINA TOURISM WORKERS	THE EFFECT OF RECRUITMENT, SELECTION AND MOTIVATION TO PERFORMANCE OF EMPLOYEES AT DATA COMM DIANGRAHA COMPANY	INFLUENCE OF COMPETENCE, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, SOCIAL CAPITAL AND PERFORMANCE ON EMPLOYEE CAREERS	The effect of Organizational Commitment and Job Pressure to Job Performance through the Job Satisfaction in Employees Directorate transformation Technology Communication and Information Indonesia	PERFORMANCE OF WOMEN LEADERS IN THE EDUCATION SECTOR IN ACEH
2	Rumusan Masalah	1. How does INFLUENCE WORK MOTIVATION TOWARD CREATIVITY IN CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE ? 2. How EFFECT WORK ENVIRONMENT TOWARD CREATIVITY IN CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE?	1. Is there an influence between recruitment on employee performance? 2. Is there an effect of selection on employee performance? 3. Is there a motivational effect on employee performance?	How is the influence of Competence, Transformational Leadership, Social Capital and Performance on the Career of Mercur Buana University Employees?	1. What is the effect of Organizational Commitment on job performance through job satisfaction on the Transformation of the Indonesian Directorate of Communication and Information Technology? 2. What is the effect of Job Pressure on Job Performance through Job Satisfaction in the Transformation of the Indonesian Directorate of Communication and Information Technology Employees? 3. What is the effect of	Is the communication style, work motivation, individual competence, leadership and performance of female school principals in Aceh good? Does the communication style influence the leadership of female principals in Aceh? Does work motivation affect the leadership of female school principals in Aceh? Does competence affect the leadership of female school

					Organizational Commitment on job satisfaction in the Transformation of the Indonesian Directorate of Communication and Information Technology? 4. What is the effect of Job Pressure on Job Satisfaction on the Transformation of the Indonesian Directorate of Communication and Information Technology? 5. What is the effect of Organizational Commitment and Job Pressure on Job Satisfaction in the Transformation of the Indonesian Directorate of Communication and Information Technology Employees?	principals in Aceh Does communication style affect the performance of female principals in Aceh? Does work motivation affect the performance of female principals in Aceh? Does competence affect the performance of female principals in Aceh? Does leadership affect the performance of female school principals in Aceh? Does communication style influence performance through the leadership of female principals in Aceh? Does work motivation influence performance through the leadership of female school principals in Aceh? Does individual competence affect performance through leadership of female school principals in Aceh?
3	Jenis Penelitian	Correlation	Case Study	asosiatif	explanatory analysis approach	descriptive analysis
4	Variabel	1. Motivation (X1) 2. work environment (X2) 3. COMPETITIVE ADVANTAGE (Y)	1. RECRUITMENT (X1) 2. SELECTION (X2) 3. MOTIVATION (X3) 4. PERFORMANCE OF EMPLOYEES (Y)	1. Competence (X1) 2. Transformational Leadership (X2) 3. Social Capital and performance (X3) 4. EMPLOYEE Career (Y)	1. of Organizational Commitment (X1) 2. Job Pressure (X2) 3. the Job Satisfaction (X3) 4. Job Performance (Y)	1. Communication Style (X1) 2. Work motivation (X2) 3. Individual Competency (X3) 4. Leadership (Y) 5. The performance (Z)
5	Populasi dan Sampel	a. The populations of this study are all of the	a. the population is PT	a. Populations This research was conducted at Mercu	The sample used by the author in this study was employees of	1. The total number of teachers in the 10 high

		employees at Indonesian and Chinese tourism workers. Indonesia sampling came from Central Java tourism workers; Chinese sampling came from Baoding tourism workers. Sample sizes consist of 368 respondents consisting of 181 from Indonesian and 187 from Chinese. b. The sample determined by purposive.	Datacomm Simple random sampling , Determination of the number of samples using the formula from Slovin to calculate samples from the population.	Buana University in West Jakarta area, b. Simple Random Sampling method	the company, the total number of employees 83 people. The number of employees fully involved in this study. So that this sampling method saturated samples.	schools that were the locations of this study were 490 teachers. Because the whole population is known in number then the determination of the number of samples can use the Slovin formula with an error percentage of 5% 2. the number of samples in this study were 220 teachers. The entire sample required is distributed proportionally to 10 A accredited high schools that have female principals.
6	Data Yang digunakan	Primary and secondary data	Primary data	Primary data	Primary and secondary data	Primary and secondary data
7	Metode Pengumpulan data	Kuisisioner	Kuisisioner	Kuisisioner	Kuisisioner	Kuisisioner
8	Analisis data	Quantitative method	Quantitative method	quantitative research	quantitative and qualitative research	quantitative and qualitative research
9	Teknik Analisis	This research employed based Structural Equation Model (SEM), the researcher uses partial least square (PLS) approach that is one of approach to the method of structural equation method. Analysis on PLS done in three stages is outer analysis models, inner analysis models, and testing hypothesis	validity test, reliability test, multiple linear regression, F test, t test.	Path Analysis method	Validity test, Test Reliability, Analysis of data using path analysis.	analyzed using SEM
10	Hasil Penelitian	1. Work motivation has positive significant influence toward creativity. 2. Work environment has a significant influence on creativity. Creativity has positive significant influence toward innovative. The implication from the conclusion below, suggest	a. the results of the linear regression research have a direct effect between recruitment on employee performance at PT Datacomm Diangraha Jakarta. The effect of the recruitment variable coefficient is 0.175, which means that if other	Associated with the performance of employees, the results showed 1. that there is an influence of competence on performance, 2. there is the influence of transformational leadership	The results of this study variables organizational commitment and job stress affect the performance of employees simultaneously variables affect organizational commitment to Job Performance partially. Variable Job Pressure affects the performance of employees	1. Communication style, work motivation, individual competence, leadership and performance of female school principals in Aceh are good. 2. Communication style significantly influences the leadership of female school principals in Aceh. The value of the positive influence means

		that tourism workers should increase work motivation because it could give positive feedback to an organization. Increasing work motivation also can increase creativity on an individual in facing dynamic environment to create competitive advantage and win over competitors.	independent variables have a fixed value and the value of performance has increased by 1 unit, then the value of recruitment will increase by 0.175 units and vice versa. b. there is a direct influence between selection on employee performance at PT Datacomm Diangraha Jakarta. The effect of the selection variable is 0.347, which means that if other independent variables have a fixed value and the value of performance has increased by 1 unit, then the value of the selection will increase by 0.347 units and vice versa. c. the same thing also has a direct effect between motivation on employee performance at PT Datacomm Diangraha Jakarta. The influence of the coefficient of motivation variable is 0.295, which means that if other independent variables have a fixed value and the value of performance has increased by 1 unit, then the value of motivation will increase by 0.295 units and vice versa.	on performance, there is the influence of social capital on performance. 3. In the case of employee career, the result of research indicate that there is influence of competence to career of employee, 4. there is influence of employee career performance, there is influence of social capital to career of employee. 5. The result of path analysis gives a structural equation $Y = 0,258X_1 + 0,213X_2 + 0,229X_3 + 0,416X_4 + 0,36$. 6. Thus it can be explained that the most direct influence on Employee Career is a Performance variable of 41.6%, while the Competence variable of 25.8% and social capital variable of 22.9%	partially. Satisfaction variables affect the performance of employees in the organization's commitment to partial Job Performance. Influence is 0.558. The influence of the organization's commitment to Job Performance through Satisfaction is $0.390 \times 0,485 = 0.189$. In this case, the direct effect is greater than the indirect effect that variables satisfaction as an intervening variable. The direct effect of work stress on Job Performance is 0.365. While the Job Pressure effect on Job Performance through Job satisfaction is $0.252 \times 0,485 = 0.122$. In this case, the direct effect is greater than the indirect effect that variables satisfaction as an intervening variable	that if the communication style increases, the leadership also increases. 3. Work motivation significantly influences the leadership of female school principals in Aceh. The value of positive influence means that if work motivation increases, leadership also increases. 4. Individual competence significantly influences the leadership of female school principals in Aceh. The value of positive influence means that if individual competence increases, leadership also increases. 5. Communication style significantly influences the performance of female principals in Aceh. The positive effect value means that if the communication style increases, the performance will also increase. 6. Work motivation significantly influences the performance of female principals in Aceh. The value of the positive effect means that if work motivation increases, performance also increases. 7. Individual competence significantly influences the performance of female principals in Aceh. The value of the positive influence means that if individual competence increases, the performance also increases. 8. Leadership has a significant effect on the performance of female principals in Aceh. The value of positive influence means that if leadership increases, performance also increases. 9. Communication style

						influences the performance of female principals in Aceh through leadership. So the leadership variable mediates the influence of communication style on performance. 10. Work motivation influences the performance of female principals in Aceh through leadership. So the leadership variable mediates the effect of work motivation on performance. 11. Individual competencies affect the performance of school principals women in Aceh through leadership. So it's variable leadership mediates the effect of individual competence on performance.

By : Hasnul Amri

Magister Manajemen

Universitas Bina Darma Palembang