**BAB I**

**PENDAHULUAN**

* 1. **Latar Belakang**

Pariwisata di Indonesia merupakan sektor ekonomi penting di Indonesia. Pada tahun 2009, pariwisata menempati urutan ketiga dalam hal penerimaan devisa setelah komoditi minyak dan gas bumi serta minyak kelapa sawit. Berdasarkan data tahun 2010, jumlah wisatawan mancanegara yang datang ke Indonesia sebesar 7 juta lebih atau tumbuh sebesar 10,74% dibandingkan tahun sebelumnya, dan menyumbangkan devisa bagi Negara sebesar 7.603,45 juta dolar Amerika Serikat. (*http://id.wikipedia.org/wiki/Pariwisata\_di\_Indonesia*).

Kekayaan alam dan budaya merupakan komponen penting dalam pariwisata di Indonesia. Alam Indonesia memiliki kombinasi iklim tropis,17.508 pulau yang 6.000 di antaranya tidak dihuni, serta garis pantai terpanjang ketiga di dunia setelah Kanada dan Uni Eropa. Indonesia juga merupakan negara kepulauan terbesar dan berpenduduk terbanyak di dunia. Pantai-pantai di Bali, tempat menyelam di Bunaken, Gunung Rinjani di Lombok, dan berbagai taman nasional di Sumatera merupakan contoh tujuan wisata alam di Indonesia. Tempat-tempat wisata itu didukung dengan warisan budaya yang kaya mencerminkan sejarah dan keberagaman etnis Indonesia yang dinamis dengan 719 bahasa daerah yang dituturkan di seluruh kepulauan tersebut.

Candi Prambanan dan Borobudur, Toraja, Minangkabau dan Bali merupakan contoh tujuan wisata budaya di Indonesia. Hingga 2010, terdapat 7 lokasi di Indonesia yang telah ditetapkan oleh UNESCO yang masuk dalam daftar Situs Warisan Dunia. Sementara itu, empat wakil lain juga ditetapkan UNESCO dalam Daftar Representatif Budaya Takbenda Warisan Manusia yaitu wayang, keris, batik, dan angklung.

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik, sebelas provinsi yang paling sering dikunjungi oleh para turis adalah Bali, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, DKI Jakarta, Sumatera Utara, Lampung Sulawesi Selatan, Sumatera Selatan, Banten dan Sumatera Barat. Sekitar 59% turis berkunjung ke Indonesia untuk tujuan liburan, sementara 38% untuk tujuan bisnis. Singapura dan Malaysia adalah dua negara dengan catatan jumlah wisatawan terbanyak yang datang ke Indonesia dari wilayah ASEAN. Sementara dari kawasan Asia  (tidak termasuk ASEAN) wisatawan  Jepang berada di urutan pertama disusul RRC, Taiwan, Korea Selatan dan India. Jumlah pendatang terbanyak dari kawasan Eropa  berasal dari Negara Britania Raya disusul oleh Perancis, Belanda dan Jerman. Pengelolaan kepariwisataan, kebijakan nasional, urusan pemerintahan di bidang kebudayaan dan kepariwisataan di Indonesia diatur oleh Kementerian dan kebudayaan pariwisata Indonesia.

Di dalam pengembangan pariwisata harus merupakan pengembangan yang berencana secara menyeluruh , sehingga dapat diperoleh manfaat yang optimal bagi masyarakat, baik dari segi ekonomi, sosial dan cultural. Perencanaan tersebut harus mengintegrasikan pengembangan pariwisata kedalam suatu program pembangunan ekonomi, fisik, dan sosial dari suatu negara. Disamping itu, rencana tersebut harus mampu memberikan kerangka kerja kebijakan pemerintah, untuk mendorong dan mengendalikan pengembangan pariwisata. Peranan pemerintah dalam mengembangkan pariwisata dalam garis besarnya adalah menyediakan infrastuktur (tidak hanya dalam bentuk fisik), memperluas berbagai bentuk fasilitas, kegiatan koordinasi antara aparatur pemerintah dengan pihak swasta, pengaturan dan promosi umum ke luar negeri. Tidak dapat dipungkiri bahwa hampir diseluruh daerah Indonesia terdapat potensi pariwisata, maka yang perlu diperhatikan adalah sarana transportasi, keadaan infrasruktur dan sarana-sarana pariwisata.

Tetapi dibeberapa daerah pariwisata masih tidak menonjol aktivitas kegiatan sehingga peranan dalam perolehan pendapatan tidak terperhatikan. Sebaliknya dalam rangka otonomi daerah , pariwisata banyak diandalkan sebagai unsur utama dalam Pendapatan asli daerah (PAD). Dari satu sisi pemerintah memperoleh pendapatan dari pariwisata, tetapi disisi lain pemerintah banyak mengeluarkan untuk pariwisata.

Tiga pengeluaran besar pemerintah bagi pariwisata adalah :

- Investasi dan pemeliharaan infrastruktur

- Fasilitas pengembangan pariwisata

- Pemasaran pariwisata

Investasi infrastruktur pada umumnya disiapkan pemerintah bagi kepentingan ekonomi seluruh sektor tidak hanya sektor pariwisata saja. Hanya bagian kecil dalam aktivitas pariwisata infrastrukturnya dibangun oleh sektor pariwisata.

Pemerintah pusat maupun pemerintah daerah mendukung sepenuhnya pengembangan pariwisata, karena melihat akan tumbuhnya pendapatan dari kegiatan pariwisata yang terwujud dari adanya pengembangan tersebut. Untuk ini pemerintah akan memberi bantuan pengeluaran bagi pengembangan pariwisata tersebut. Pengeluaran pemerintah dalam pengembangan pariwisata :

Jawa Barat dikaruniai dengan berbagai potensi pariwisata meliputi objek wisata berjumlah ± 350 buah. Objek wisata dan seni budaya Jawa Barat yang kaya akan keanekaragaman tersebut, tercemin dalam akronim "gurilaps" (gu = gunung, ri = rimba, l = laut, a = air, p = pantai, s = seni budaya) dan menjadikan bidang usaha pariwisata ini menjadi salah satu core bisnis dari 6 (enam) core bisnis Jawa Barat dalam upaya untuk tercapainya visi Jawa Barat sebagai provinsi termaju di Indonesia dan mitra terdepan Ibu Kota negara tahun 2010. Dengan target kunjungan satu juta wisatawan mancanegara dan empat puluh juta wisatawan nusantara (41 millions).

Letak geografis Jawa Barat yang berbatasan langsung dengan ibukota negara Indonesia, DKI Jakarta, menjadikan Jawa Barat memiliki potensi yang strategis bagi pengembangan pariwisata. Selain merupakan pintu gerbang utama Indonesia, DKI Jakarta juga merupakan sumber pasar wisatawan. Disamping itu, keragaman daya tarik wisata yang dimiliki kabupaten/kota di Jawa Barat memberikan alternatif pilihan berwisata yang lebih bervariasi bagi wisatawan.

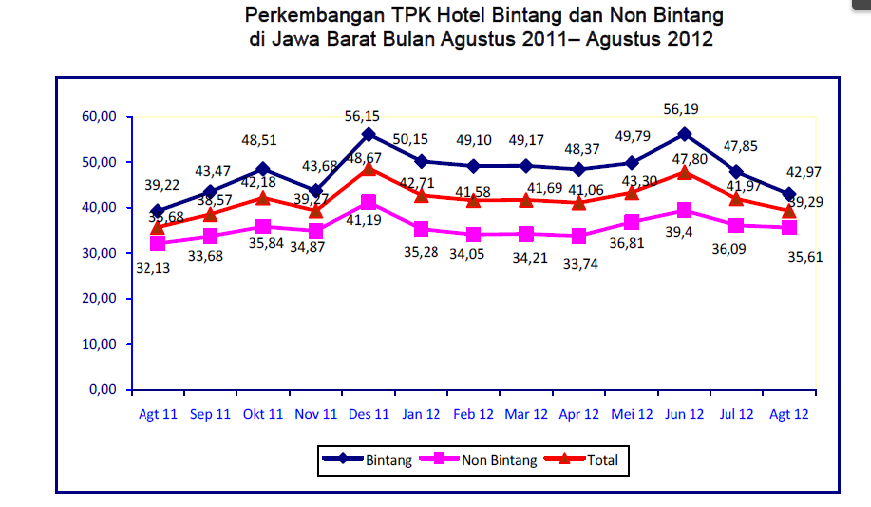
Pariwisata merupakan salah satu sektor pembangunan yang dapat memanfaatkan potensi sektor lain, terutama sektor vang "ramah lingkungari", di Indonesia, sektor "ramah lingkungan" penyumbang cukup besar pada Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Provinsi Jawa Barat adalah sektor pertanian. Misalnya pada tahun 2004, kontribusi sektor pertanian terhadap PDRB Provinsi Jawa Barat mencapai 36,2 milyar rupiah atau sekitar 12,8%. Dilihat dari penggunaan lahan di Jawa Barat, penggunaan lahan untuk pertanian mencapai lebih dari 60%. Kondisi ini semakin memperkuat posisi sektor pertanian sebagai salah satu sektor yang diunggulkan oleh Jawa Barat.

Ada banyak potensi pariwisata di Indonesia diantaranya wisata alam,wisata gunung,dan wisata belanja. Potensi pertanian, termasuk didalamnya tanaman pangan, perkebunan, peternakan, dan perikanan, dapat dikembangkan menjadi daya tarik wisata agro

Pemerintah telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan dan mempromosikan pariwisata sesuai dengan yang diamanatkan dalam UU NO.10 Tahun 2009 tentang kepariwisataan dimana dalam UU NO.10 Tahun 2009 tersebut menjelaskan agar setiap daerah mampu menciptakan sarana wisata yang baik, aman dan menguntungkan dan sesuai dengan standar internasional yang berlaku.

Pemerintah berusaha untuk dapat menghidupkan pariwisata di seluruh wilayah di Indonesia dimana banyaknya objek wisata yang ada di Indonesia merupakan salah satu faktor utama pemerintah untuk giat mempromosikan pariwisata namun hingga saat ini usaha tersebut belum berjalan optimal dimana dari data statistik di wilayah Jawa dan Bali tercatat Tingkat Penghunian Kamar (TPK) Hotel di Jawa Barat pada bulan Agustus 2012 mengalami penurunan dibandingkan TPK bulan Juli 2012. Penurunan TPK bulan Agustus 2012 secara umum disebabkan oleh turunnya TPK kelas hotel bintang dan non bintang. TPK hotel bintang pada bulan Agustus mencapai 42,97 persen dan hotel non bintang mencapai 35,61 persen. Sedangkan pada bulan Juli 2012 TPK hotel bintang sebesar 47,85 persen dan TPK hotel non bintang mencapai 36,09 persen Secara rata-rata TPK bulan Agustus 2012 mencapai besaran 39,29 persen, besaran TPK ini mengalami penurunan 2,68 poin dibandingkan TPK bulan sebelumnya yang mencapai besaran41,97 persen, namun masih lebih tinggi bila dibandingkan dengan bulan yang sama tahun sebelumnya yang mencapai 35,68 persen. Bila dilihat besaran TPK selama periode Agustus 2011 – Agustus 2012 secara keseluruhan TPK kelompok hotel bintang selalu berada di atas TPK hotel non bintang. Berikut Grafik pada tabel 1.1 :

Tabel 1.1



Perkembangan TPK Hotel Bintang dan Non Bintang di Jawa dan Bali

Pada Agustus 2011 - 2012

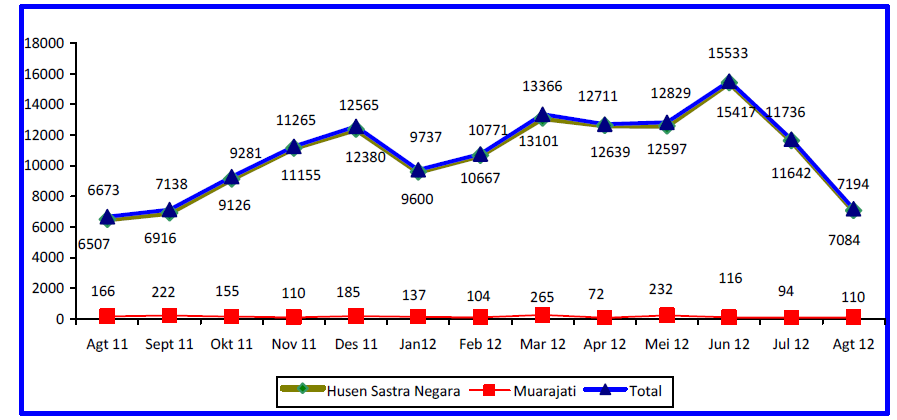
**Sumber : Data Statistik Pariwisata Dinas Pariwisata Jawa Barat**

Dari data tabel 1.1 di atas terlihat bahwa perkembangan hotel di Jawa dan Bali mengalami fluktuatif dan bahkan cenderung mengalami penurunan hal ini dapat berakibat pada menurunnya pendapat daerah yang berasal dari pajak hotel dan rekreasi sehingga bila hal ini didiamkan akan menjadi suatu kerugian nyata yang perlu ditanggulangi oleh pemerintah daerah setempat.

Perkembangan pariwisata di Indonesia tak lepas dari banyaknya kunjungan wisatawan mancanegara (Wisman) maupun wisatawan nusantara (Wisnus). Untuk mengetahui sebera peminat wisatawan mancanegara berkunjung adalah dengan melihat banyaknya wisatawan mancanegara yang langsung berkunjung melalui pintu masuk yang ada di seluruh Indonesia. Perkembangan wisatawan mancanegara yang datang ke Indonesia melalui pintu masuk Bandara dan Pelabuhan. Dari tabel 1.2 di bawah ini terlihat bahwa kunjungan wisatawan megalami penurunan berikut data tabel 1.2 :

Tabel 1.2

Kunjungan Wisatawan Domestik dan Mancanegara ke Indonesia tahun 2011-2012



**Sumber : Data Statistik Pariwisata Dinas Pariwisata Jawa Barat**

Dari data tabel 1.2 di atas terlihat bahwa angka kunjungan wisatawan ke Indonesia mengalami penurunan yang cukup signifikan hal ini menggambarkan bahwa kegiatan pariwisata di daerah mengalami permasalahan yang cukup serius dan hal ini bisa berdampak secara langsung pada pendapatan daerah. Dari data diatas memperlihatkan pula bahwa saat ini pengelolaan pariwisata di Indonesia belum melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal sehingga banyak turis yang merasa kurang puas dan kapok untuk datang berkunjung kembali ke daerah pariwisata. Hal ini menunjukan bahwa ada ketidak professionalan dari manajemen pengelolaan pariwisata sehingga angka kunjungan turis mengalami penurunan yang cukup signifikan.

       Perkembangan pariwisata suatu destinasi akan berpengaruh pada semua aspek pendukung majunya daerah pariwisata, tak terkecuali SDM. Semakin berkembangannya daerah pariwisata akan semakin banyak SDM yang di butuhkan. Dengan kata lain efek dari berkembanganya pariwisata akan secara langsung di rasakan oleh masyarakat khususnya masyrakat sekitar destinasi wisata.

   Bukan berarti dengan banyaknya SDM yang di butuhkan masalah lapangan kerja bisa di pecahkan, secara kasat mata dan kuantitas memang tidak bisa di pungkiri bahawa efek perkembangan pariwisata mampu memberi dampak positif, mengurangi pengangguran yang selama ini menjadi permasalahan bangsa.Akan tetapi bila di cermati dengan seksama, pekerja di bidang pariwisata lebih banyak di bidang informal dengan kemapuan dan kualitas SDM rendah.

        Dalam data BPS menyebutkan 62,71% atau sekitar 49,1 juta warga negara Indonesia bekerja di bidang informal, meskipun tidak disebutkan berapa banyak pekerja di bidang pariwisata akan tetapi tentunya pariwisata dimungkinkan menyumbang jumlah  yang tidak sedikit. Dengan pemahaman yang kurang mendalam, hal ini memungkinkan mereka di jadikan alat untuk mengeksploitasi destinasi pariwisata dengan embel-embel kesejahteraan.

          Perkembangan pendidikan dibidang pariwisata sudah memperlihatkan pertumbuhan yang signifikan, hal ini ditandai dengan banyaknya institusi pendidikan yang membuka program studi pariwisata.Fenomena tersebut tidak terlepas dari adanya pengakuan pariwisata sebagai ilmu mandiri. Kenyataan inilah yang telah mendorong pada perubahan pola pengembangan keilmuan pariwisata yang ditandai dengan tumbuhnya program study baru dalam lingkup ilmu pariwisata. Hal-hal lain yang menjadi indikator perkembangan pendidikan dibidang pariwisata adalah adanya perubahan pada mekanisme pengusulan program studi baru yakni melalui kombinasi online dan offline serta implementasi UU No. 14 tahun 2005 dalam pembukaan program studi baru.

  Disinilah peran dari instansi pendidikan untuk menghasilkan SDM yang mampu menjawab permasalah ini. Dengan pendidikan yang tidak hanya mengajarkan bagaimana menjadi “pelayan” pasar, akan tetapi juga bagaimana membuat kebijakan yang sesuai dan juga memiliki sifat keberlanjutan.  Keberlanjutan suatu obyek pariwisata akan terjadi apa bila masyarakat sekitar destinasi merasakan secara langsung manfaat dari kegiatan pariwisata, dengan keadaan seperti ini tentunya aspek sosial budaya menjadi perhatian utama.

  Dengan kompleksitas permasalahan pariwisata seperti ini, Instansi pendidikan pariwisata diharapkan mampu menciptakan tenaga ahli pariwisata yang memiliki pola pikir yang orientasinya kesejahtaraan masyarakat. Menciptakan konsep pariwisata yang mampu mempertahankan orisinalitas suatu destinasi wisata sehingga mampu meminimalisir degradasi fundamental destinasi wisata yang di bawa oleh wisatawan. Dalam pendidikan di Indonesia, khususnya di jenjang perguran tinggi sederajat, ilmu kepariwisataan baru di akui sebagai ilmu pada pada tanggal 31 Maret 2008. Pada saat itu keluar surat dari Dirjen Dikti Depdiknas No.947/D/T/2008 dan 948/D/T/2008. Secara eksplisit pemerintah menyetujui di bukannya jenjang S1 dalam bidang pariwisata.

 Bisa dikatakan bahwa hal pengakuan tehadap pariwisata sebagai ilmu mandiri ini sangatlah terlambat dan tidak seiring dengan perkembangan pariwisata Indonesia. Wajah pendidikan pariwisata Indonesia sebelum di tetapakannya pariwisata sebagai ilmu mandiri sangatlah ironis apa bila di bandingkan dengan perkembangan pariwisata Indonesia yang sudah di mulai sejak awal tahun 1900an oleh pemerintah kolonial. Meskipun setelah kemerdekaan STP Bandung (Pionir) yang dulunya bernama NHI sudah berdiri sebagai tahun 1959 menjadi tonggak awal pendidikan pariwisata di Indonesia.

  Dewasa ini pendidikan pariwisata Indonesia masih berorientasi pada mencetak ahli dalam tataran praksis. Menciptakan praktisi yang siap kerja saat lulus dari jenjang perguruan tinggi nanti. Bisa di lihat dari indikator program studi dan perguuan tinggi yang rata-rata berjenjang diploma 3,  program diploma 3 memang di arahkan ke rahan praktisi untuk mengisi pos-pos yang membutuhkan kempauan aplikatif secara langsung.

      Sedangkan SDM akademisi yang identik dengan penelitian yang berujung pada kebijakan dan membentuk patron-patron pakem, pola pikir sesuai perkembangan jaman dan kebutuhan masyarakat serta membuat kebijakan yang bisa mengakomodir semua kepentingan, berorientasi pada kesejahteraan masyarakat saat ini masihlah minim.

        Tentunya apabila ini tidak segera di atasi khususnya instansi pendidikan bisa berpengeruh negatif pada perkembangan pariwisata Indonesia.  Pariwisata bukan hanya masalah bagaimana menjual obyek wisata tetapi juga bagaimana bisa mengkonsep pariwisata yang berbasis keberlanjutan. Menjaga warisan bangsa dan mensejahterakan rakyat.Kesadaran ini harus di pupuk di perguruan tinggi, menempa idealisme sesuai dengan kondisi realita bangsa.

          Perkembangan pendidikan pariwisata di Indonesia harus diiringi dengan adanya dorongan kuat untuk menjadi ASEAN Community 2015 yang merupakan realisasi dari kesepakatan pasar bebas ASEAN dan adanya berbagai perubahan regulasi dan kebijakan dibidang pendidikan seperti dicabutnya PP. 60 tahun 1999 yang diganti  oleh PP. 17 Tahun 2010, serta dibatalkannnya UU. BHP. tahun 2009, telah berdampak pada lepasnya acuan pengelolaan pendidikan  tinggi saat ini. Sementara di sisi lain, permintaan pasar kerja untuk jasa pariwisatadan hospitaliti telah memberikan peluang dalam menciptakan satu strategi nasional untuk menciptakan serta “mengexport” tenaga professional yang berbasis kepada kompetensi pariwisata sebagai pencitraan identitas bangsa yang dapat meningkatkan daya saing global.

         Akan tetapi pada kenyataannya kondisi tersebut tidak diimbangi dengan proses pendidikan yang berjalan diinstitusi tersebut. Kondisi inilah yang menyebabkan masih banyaknya masyarakat yang belum berkeinginan untuk melanjutkan pendidikan di bidang pariwisata, karena masih banyak masyarakat yang menganggap dunia kerja dibidang pariwisata belum begitu menjanjikan belum lagi dengan biaya pendidikannya yang relatif lebih mahal jika dibandingkan dengan program pendidikan diluar pariwisata. Hal yang paling mendasar dalam permasalahan tersebut adalah proses pendidikan di institusi pariwisata di Indonesia pada saat ini belum mengarah kepada peningkatan kompetensi mahasiswa yang komprehensif, kenyataan ini ditambah lagi dengan belum maksimalnya kinerja Sistem Penjaminan Mutu Internal Perguruan Tinggi (SPMI-PT). SPMI-PT pada saat ini wajib dilaksanakan guna menunjang terciptanya kondisi kualitas lulusan dan kualitas tatakelola perguruan tinggi. Hal ini mengingat fungsi SPMI-PT yang menjadi sentral keterkaitan proses belajar mengajar dengan permintaan industri pariwisata yang membutuhkan tenaga kerja pariwisata.

Bisa dikatakan bahwa masih banyak institusi pendidikan tinggi pariwisata di Indonesia belum mengoptimalkan fungsi dari SPMI-PT tersebut.

          HILDIKTIPARI sebagai sebuah organisasi dimana lembaga pendidikan tinggi pariwisata bernaung mempunyai kepentingan dalam memberikan berbagai macam informasi mengenai peran serta fungsi dari SPMI-PT. Bahkan gerak dari HILDIKTIPARI bukan hanya sebatas menyampaikan informasi namun juga dapat dijadikan sebagai wadah dalam mendesiminasikan serta pembinaan kepada lembaga pendidikan tinggi pariwisata dalam rangka mendirikan serta mengaktifkan SPMI-PT di institusi masing-masing agar institusi tersebut memiliki daya saing global khususnya pada bidang pariwisata.

          Untuk menwujudkan hal tersebut maka HILDIKTIPARI akan mengadakan seminar yang sekaligus akan melaksanakan Rakernas guna menghasilkan kesepakatan stategis dalam meningkatkan daya saing global dengan meningkatkan kinerja SPMI-PT di Indonesia.

Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri yang ada di Medan, Bandung, Bali dan Makasar sebagai salah satu UPT (Unit Pelaksana Teknis) dari Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif yang didirikan pada tanggal 9 Oktober 1962 dengan nama Akademi Perhotelan dan Perestoranan (APP) melalui SK. Menteri Perhubungan Darat, Pos, Telekomunikasi dan Pariwisata No. H8/15/19/1962.Dengan merespon dinamika lingkungan strategis kepariwisataan nasional dan global di bidang pariwisata, perhotelan dan bisnis perjalanan maka Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri di Indonesia mendapat pengakuan nasional maupun international dan tingginya minat masyarakat untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebiih tinggi maka dibuka program strata S1 dan strata S2 yang bersertifikasi dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, dengan Akreditasi B SK. No. 013/BANPT/AkVII/S2/XI/2009, tanggal 19 November 2009.

Seluruh Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri yang ada di Indonesia adalah Perguruan Tinggi kedinasan yang bernaung di bawah Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia. Gambaran umum mengenai STP di Indonesia saat ini adalah sebagai berikut :

* Jumlah Mahasiswa Tahun Akademik 2013/2014 sebanyak 13.376 orang.
* Jumlah Alumni sampai dengan tahun 2013 sebanyak 55.586 orang, dengan sebaran lokasi kerja 89 % dalam negeri dan 11 % luar negeri (Australia, Amerika Serikat, Kanada, UEA, Belanda, dll).
* Jumlah Tenaga Pendidik di STPN Medan, Bandung, Bali dan Makasar adalah sebanyak 386 orang.
* Acuan kurikulum yang dipakai berdasarkan Peraturan Menteri Kebudayaan dan Pariwisata No. PM.48/DL.107/MKP/2010 tanggal 9 Juni 2010 tentang Kurikulum Berbasis Kompetensi Program Diploma pada Pendidikan Tinggi Pariwisata di Lingkungan Kementerian Kebudayaan dan Pariwisata.

Sesuai Keputusan Presiden Republik Indonesia No. 101 tahun 1993 dan Statuta, Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri di Indonesia adalah perguruan tinggi yang memiliki tugas pokok menyelenggarakan jenis pendidikan vokasi dan akademik dibidang kepariwisataan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Dengan Fungsi **:**Melaksanakan pendidikan dan pelatihan dalam bidang :

* Pendidikan keahlian kepariwisataan
* Penelitian terapan kepariwisataan
* Pengabdian kepada masyarakat
* Pembinaan sivitas akademika dan hubungannya dengan lingkungan
* Pengelolaan administrasi

Secara berkesinambungan, peran dan kapasitas sebagai lembaga pendidikan tinggi dan kepariwisataan dalam penghasil SDM di bidang pariwisata perlu ditingkatkan. Kinerja STPN harus terus didorong untuk dapat meningkatkan kontribusinya dalam pencapaian visi Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif.

Capaian dan kinerja STPN saat ini dalam bentuk pengakuan internasional dapat dijadikan sebagai pendorong percepatan pencapaian kinerja lembaga. Kedepan capaian dan kinerja ini terus ditingkatkan untuk menjamin pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan.

Adapun Visi STPNdi indonesia ialah : Tantangan yang akan dihadapi lembaga pendidikan tinggi kepariwisataan di masa datang semakin luas dan besar. Bentuk tantangan bukan hanya dalam peningkatan kualitas dan kuantitas SDM, namun juga harus mampu mempertahankan jati diri dan kepribadian sebagai bangsa indonesia.

Ini tentunya menempatkan peran dan kapasitas lembaga pendidikan tinggi pariwisata akan menjadi salah satu barometer bagi keberlangsungan dan keberlanjutan pembangunan kepariwisataan Indonesia.Oleh karenanya visi institusi pendidikan tinggi pariwisata dalam hal ini STPN harus mampu menjawab tantangan tersebut.

Berikut data capaian kinerja tenaga Pengajar di STPN pada tabel 1.3.

**Tabel 1.3**

**PENETAPAN KINERJA PADA SETIAP STPN di Indonesia**

| **No** | **Sasaran** | **Indikator** | **2012** | | **%** | **2013** | | **%** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Target** | **Realisasi** | **Target** | **Realisasi** |
| 1. | Meningkatnya kuantitas dan kualitas lulusan pendidikan | 1. Jumlah lulusan pendidikan tinggi kepariwisataan yang terserap di pasar kerja (orang) | 500  orang | 540  Orang | 108 | 540  Orang | 566  orang | 105 |
| 2. Jumlah program studi (prodi) | 13 prodi | 13 prodi | 100 | 16 prodi | 13 prodi | 81 |
| 3. Jumlah Mahasiswa Aktif (orang) | 2.000  orang | 2.562  Orang | 128 | 2.666  Orang | 3.376  orang | 127 |
| 4. Jumlah Dosen (orang) | 150  orang | 125  Orang | 83 | 115  Orang | 151  orang | 131 |
| 5. Jumlah dosen yang bersertifikat | 81 orang | 60  Orang | 74 | 89  Orang | 79  orang | 89 |
| 6. Jumlah penelitian dosen (kajian) | 40  kajian | 50  Kajian | 125 | 324  Kajian | 214  kajian | 66 |
| 1. Jumlah laporan perencanaan dan   Program kerja (naskah) | 2 naskah | 37 naskah | 185 | 46  naskah | 41 naskah | 89 |
| 1. Jumlah pengabdian masyarakat   (naskah) | 2 naskah | 2 naskah | 100 | 192  naskah | 17 naskah | 9 |
| 1. Jumlah kurikulum yang diperbaharui   (naskah) | 3 naskah | 13 naskah | 433 | 16 naskah | 13 naskah | 81 |
| 1. Jumlah prosedur operasional standar   (POS) yang terimplementasi dengan baik (naskah) | 4 naskah | 5 naskah | 125 | 75 naskah | 140 naskah | 187 |
|  |  | 1. Jumlah laporan evaluasi (naskah) | 2 naskah | 2 naskah | 100 | 22 naskah | 18 naskah | 82 |

**Sumber : LAKIP STPN 2013 yang diolah kembali**

Dari data tabel 1.3 terlihat bahwa dari capaian target yang dibebankan yaitu 100% persen capaian kinerja tenaga pengajar hanya 2 indikator yang berhasil dicapai hal ini menggambarkan bahwa kinerja tenaga pengajar di STPN masih belum optimal dan masih perlu ditingkatkan selain itu data diatas menjadi gambaran motivasi kerja tenaga pengajar di STPN dimana dari data diatas capaian kinerja yang masih belum optimal melandasi bahwa motivasi di STPN masih rendah.

Adapun data capaian kinerja tahun 2012 hingga 2014 dimana pada umumnya target yang dibebankan telah mampu dicapai namun masih ada beberapa target yang masih jauh dari harapan sebagaimana tergambar pada tabel 1.4. dibawah ini:

**Tabel 1.4.**

**Rekapitulasi Capaian dan Analisa Kinerja Tahun 2012-2014**

|  |  |  | **Realisasi** | | **Target** | | **%**  **Capaian** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Indikator Kinerja Utama (IKU)** | **Satuan** | **2012** | **2014** | **2012** | **2014** |
| 1 | Penerimaan Mahasiswa Baru | Orang | 950 | 900 | 884 | 900 | 97 |
| 2 | Perkuliahan/ Pengajaran dan Praktik | Orang | 587 | 657 | 544 | 657 | 106 |
| 3 | Penelitian Fungsional Dosen | Naskah | 59 | 324 | 324 | 324 | 324 |
| 4 | Pengabdian Kepada Masyarakat | Naskah | 17 | 192 | 192 | 192 | 55 |
| 5 | Peningkatan Kapasitas dan Kualitas Pendidikan | Persen | 21 | 100 | 41 | 100 | 60 |
| 6 | Sertifikasi Profesi | Orang | 391 | 350 | 250 | 350 | 82 |
| 7 | Peningkatan Kerjasama Bidang Pendidikan Kepariwisataan | Aktivitas | 46 | 46 | 37 | 46 | 90 |
| 8 | Layanan Perkantoran | Bulan | 12 | 12 | 12 | 12 | 100 |
| 9 | Layanan Kesekretariatan | Bulan | 12 | 12 | 12 | 12 | 100 |
| 10 | Pengembangan Sarana dan Prasarana Penunjang Pendidikan | Paket | 17 | 20 | 12 | 20 | 100 |

**Sumber : LAKIP STP 2013 yang diolah kembali**

Dari data tabel 1.4. diatas terlihat bahwa capaian kinerja tenaga pengajar di STPN masih dibawah target hal ini mengindikasikan bahwa tenaga pengajar di STPN belum memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga berimbas pada kinerja mereka dimana dari banyak aspek yang dibebankan kepada mereka ha nya beberapa saja yang mencapai target hal ini dapat berdampak pada menurunnya kualitas pendidikan dilingkungan STPN sehingga perlu dikaji lebih lanjut

Banyak aspek yang menunjang terciptanya kinerja yang optimal diantaranya ialah kualitas lingkungan kerja, komitmen organisasional dan kepuasan kerja yang akan berkaitan langsung pada motivasi tenaga pengajar dalam menjalankan tugas dan fungsinya yang diamanatkan pada UU NO.14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen dimana dalam UU tersebut diaktakan bahwa sebagai tenaga pendidik guru dan dosen dituntut untuk mampu menciptakan pendidikan dan pengajaran yang berkualitas dan sesuai dengan standar nasional pendidikan dalam negeri hal ini menggambarkan bahwa guru dan dosen harus sennantiasa memiliki kinerja yang prima untuk dapat menghasilkan kualitas pendidikan yang baik. Permasalahan pokok yang terjadi dilapangan adalah adanya kinerja dari para tenaga pengajar di STPN. Hal tersebut ditunjukan dengan adanya penurunan kualitas hasil didik dan juga jumlah lulusan yang diterima bekerja di dalam maupun luar negri belum menunjukan peningkatan yang signifikan. Untuk mengkaji lebih mendalam mengenai permasalahan kinerja, penulis melakukan penelitian melalui prasurvey mengenai kinerja tenaga pengajar dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 1.5**

**Rekapitulasi Hasil Prasurvey Mengenai Kinerja Tenaga Pendidik**

**STPN Medan, Bandung, Bali dan Makasar**

| **No** | **Dimensi** | **Nilai** | **Kriteria** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | **Mendidik**  Mengembangkan potensi/kemampuan peserta didik  Mengembangkan kepribadian peserta didik | 3,313 | Cukup Baik |
| 2 | **Mengajar**  Memberikan teladan  Menciptakan suasana belajar yang kondusif | 3,425 | Baik |
| 3 | **Membimbing**  Membimbing mahasiswa dalam memecahkan masalah  Serta mengembangkan bakat, kreatifitas dan karya tulis ilmiah | 2,943 | Cukup Baik |
| 4 | **Mengarahkan**  Memberi arahan untuk pencapaian hasil belajar  Mengarahkan untuk bertingkah laku dan berakhlak baik | 3,178 | Cukup Baik |
| 5 | **Melatih**  Melatih ketrampilan yang diperlukan dalam pembelajaran  Memberikan tugas terstruktur kepada mahasiswa | 3,284 | Cukup Baik |
| 6 | **Menilai**  Memberikan penilaian | 3,411 | Baik |
| 7 | **Mengevaluasi**  Mengadakan remedial serta  Melakukan pengayaan | 2,756 | Cukup Baik |

**Sumber : Hasil olah data prasurvey**

Berdasarkan hasil prasurvey diatas yang diberikan kepada 40 orang responden yang tersebar di 4 wilayah STPN Medan, Bandung, Bali dan Makasar dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan mengenai kinerja masih belum optimal, dengan kategori cukup baik. Berdasarkan hasil prasurvey tersebut, tingkat evaluasi tenaga pengajar memiliki nilai rata-rata paling lemah dibandingkan dengan variabel lainnya, berdasarkan pengamatan dilapangan, evaluasi hasil kerja masih belum berjalan secara optimal, hal tersebut menunjukan bahwa sebagian besar para tenaga pengajar belum bercermin kepada kelemahan aspek kinerja, dikarenakan belum terciptanya suatu kewajiban dalam mengevaluasi aspek pekerjaan dan juga hasil kerja.

Baik buruknya kinerja tenaga pengajar, berdasarkan pengamatan dilapangan ditentukan oleh tinggi rendahnya kepuasan kerja pengajar itu sendiri, hal tersebut sejalan dengan riset yang dilakukan oleh Krenhauser dan Sharp dalam Luthans (2002;264) yang menyatakan bahwa : terdapat hubungan dan pengaruh langsung dari kepuasan kerja terhadap kinerja dan kepuasan kerja yang tinggi pada gilirannya akan meningkatkan kinerja. Demikian pula dengan Brayfield dan Crocett dalam Steer (1997:56) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai secara langsung mempengaruhi kinerjanya. Ketidakpuasan kerja telah sering diidentifikasikan sebagai suatu alasan yang penting yang menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya. Ketidakpuasan kerja memiliki suatu pengaruh langsung pada pembentukan keinginan keluar. Robbins (2003) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dihubungkan negatif dengan keluarnya pegawai. Tingginya tingkat  *turnover intention* akan menjadi masalah serius bagi banyak instansi, bahkan bisa membuat instansi mengalami frustasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf yang berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staf yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di instansi lain (Toly, 2001). Dengan tingginya tingkat *turnover* pada instansi akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya baik itu biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada pegawai, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali (Suwandi dan Indriantoro,1999).

Berikut ini hasil pengamatan sementara mengenai kepuasan kerja melalui prasurvey terhadap 40 orang responden di masing masing wilayah dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel. 1.6**

**Prasurvey Mengenai Kepuasan Kerja Pegawai**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Dimensi** | **Nilai Rata-Rata** | | | | **Rata Rata** | **Kategori** |
| **Mdn** | **Bdg** | **Bali** | **Mks** |
| 1 | **Pekerjaan**  Senang dengan tugas yang dipegangnya  Senang dengan kesesuai bidangnya | 3.345 | 3.121 | **3.572** | **3.364** | 3.351 | Cukup Baik |
| 2 | **Penggajian**  Gaji yang diterima serta  Insentif yang diterima | 2.754 | 3.373 | **2.945** | **3.165** | 3.059 | Cukup Baik |
| 3 | **Kesempatan Untuk Maju**  Kesempatan dalam meningkatkan karir | 2.412 | 3.632 | **3.126** | **2.945** | 3.029 | Cukup Baik |
| 4 | **Promosi**  Kesempatan mendapatkan promosi kenaikan jabatan | 3.054 | 3.756 | **3.312** | **3.224** | 3.337 | Cukup Baik |
| 5 | **Supervisi**  Tingkat pengawasan dari pimpinan | 3.567 | 3.644 | **3.232** | **3.542** | 3.496 | Baik |
| 6 | **Rekan Kerja**  Suasana kerja | 3.675 | 3.323 | **3.854** | **3.121** | 3.493 | Baik |

**Sumber : Hasil olah data prasurvey 2014**

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar tenaga pengajar merepresentasikan kepuasan kerja masih belum optimal, nilai rata rata terendah ada pada dimensi kesempatan untuk maju. Mayoritas merepresentasikan rendah terhadap aspek kesempatan untuk maju

Permasalahan rendahnya kepuasan kerja para tenaga pengajar, diduga oleh karena kurang mampunya manajemen dalam membangun kualitas kehidupan kerja yang baik selain itu komitmen organisasi terhadap tenaga pengajar yang masih rendah dimana banyaknya tuntutan yang dibebankan kepada tenaga pengajar tidak diimbangi oleh penghargaan yang mereka dapatkan sehingga ada kecenderungan organisasi kurang berkomitmen akan hasil dan kinerja tenaga pengajar yang telah dihasilkan selama ini sehingga berdampak pula pada rasa kepuasan mereka dalam bekerja sehingga rata-rata tenaga pengajar merasakan ketidak puasan yang berimbas pada menurunnya motivasi kerja mereka yang pada akhirnya berdampak pula pada kinerja mereka dalam bekerja.

Untuk mengkaji lebih dalam mengenai kualitas kehidupan kerja para tenaga pengajar, berikut ini adalah data hasil prasurvey mengenai kualitas kehidupan kerja berdasarkan persepsi dari 40 orang responden dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel. 1.7**

**Prasurvey Mengenai Kualitas Kehidupan Kerja**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Dimensi** | **Nilai Rata-Rata** | | | | **Rata Rata** | **Kategori** |
| **Mdn** | **Bdg** | **Bali** | **Mks** |
| 1 | **Restrukturisasi kerja**  Tingkat restrukturisasi kerja | 3.399 | 3.175 | 3.626 | 3.418 | 3.405 | Baik |
| 2 | **Partisipasi**  Tingkat partisipasi dalam organisasi | 2.808 | 3.427 | 2.999 | 3.219 | 3.113 | Cukup Baik |
| 3 | **Sistem Imbalan**  System imbalan yang diberikan | 2.466 | 3.686 | 3.180 | 2.999 | 3.083 | Cukup Baik |
| 4 | **Lingkungan Kerja**  Suasana kerja  Sarana prasarana | 3.108 | 3.810 | 3.366 | 3.278 | 3.391 | Cukup Baik |

**Sumber : Hasil olah data prasurvey 2014**

Berdasarkan hasil prasurvey, terlihat bahwa secara keseluruhan dari kualitas kehidupan kerja masih belum optimal, terutama pada sistem imbalan.

Permasalahan belum optimalnya kinerja organisasi maupun secara lebih khusus kinerja individu (tenaga pengajar) dapat disebabkan oleh banyak faktor, baik yang ada di dalam lingkungan organisasi maupun yang bersumber dari luar lingkungan organisasi. Secara teoritis, di antara beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasional dan kepuasan kerja.

Guna mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dan profesional, di dalam organisasi perluditumbuhkan budaya kerja yang baik. Budaya kerja akan mampu muncul dalam kinerja seorang pegawai jika mereka mempunyai dasar nilai-nilai yang baik dan luhur. Kemunculan tersebut didorong oleh suatu lingkungan kerja yang kondusif. Penting bagi organisasi untuk membuat pegawai merasa nyaman dengan pekerjaan dan lingkungankerja sehingga mereka dapat mencapai kinerja terbaik. Prujit menyatakan, karena sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat berharga, maka organisasi bertanggungjawab untuk memelihara kualitas kehidupan kerja dan membina tenaga kerja agar bersedia memberikan sumbangannya secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi (Pruijt,2003).

Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu konsep atau filsafat manajemen dalamrangka perbaikan kualitas sumber daya manusia yang telah dikenal sejak dekade tujuhpuluhan. Pada saat itu kualitas kehidupan kerja diartikan secara sempit yaitu sebagaiteknik manajemen yang mencakup gugus kendali mutu, perkayaan pekerjaan, suatupendekatan untuk bernegosiasi dengan serikat pekerja, upaya manajemen untukmemelihara kebugaran mental para karyawan, hubungan industrial yang serasi,manajemen yang partisipatif dan salah satu bentuk intervensi dalam pengembangan organisasional (French *et.al*, dalam Arifin, 2000).

Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi (Lewis *et.al*, 2005). Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan paraanggota atau karyawan terhadap organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwakualitas kehidupan kerja mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi/perusahaan (Elmuti dan Kathawala, 1997; Bruce *et.al*, 1999). Adanya kualitas kehidupan kerja juga menumbuhkankeinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi.

#### Komitmen organisasi merupakan derajat seseorang mengidentifikasi dirinyasebagai bagian dan organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif didalamnya. Komitmen organisasional jugadapat dipandang sebagai suatu keadaan yang mana seorang pegawai atau individumemihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memeliharakeanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional yangtinggi menunjukkan tingkat keberpihakan seorang pegawai terhadap organisasi yangmempekerjakannya (Prapti *et.al*,2004). Hingga saat ini, berbagai risettelah membuktikan bahwa komitmen terhadap pekerjaan berpengaruh secara signifikanterhadap *work outcomes* seperti keinginan untuk pindah kerja, kinerja, kepuasan kerjadan tingkat kemangkiran (Cohen, 1999).

Komitmen organisasional berkaitan dengan suatu tingkat keterlibatan individu dan keidentikannya dengan sebuah organisasi swasta (Steers dalam Gregson, 2002, h.143)*.*Sebaik apapun misi, visi dan tujuan organisasi, semuanya tidak akan tercapai tanpa komitmen anggota organisasi, sebaliknya sebaik apapun anggota organisasi, apabila diperlakukan sewenang-wenang, pada batas tertentu komitmennya akan berkurang terhadap organisasi (Dongoran dalam Jurnal Ekonomi dan Bisnis,2001, h.35).

Selain daripada itu, belum optimalnya kinerja tenaga pengajar di STPN disebabkan oleh rendahnya motivasi kerja para tenaga pengajar. Hal tersebut menjadi kendala utama yang dihadapi STPN Indonesia. Dan berikut ini adalah data mengenai hasil prasurvey mengenai motivasi kerja tenaga pengajar di STPN Indonesia dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 1.6**

**Hasil Prasurvey Motivasi Kerja Tenaga Pengajar STPN Indonesia**

| **No** | **Dimensi** | **Nilai Rata-Rata** | | | | **Rata Rata** | **Kategori** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Mdn** | **Bdg** | **Bali** | **Mks** |
| 1 | **Kebutuhan Berprestasi**  1. Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif.  2. Mencari feedback tentang perbuatannya.  3. Memilih resiko yang sedang di dalam perbuatannya.  4. Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya | 3.453 | 3.229 | 3.680 | 3.472 | 3.459 | Baik |
| 2 | **Kebutuhan Berafiliasi**  1. Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya daripada segi tugas-tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut.  2. Melakukan pekerjaannya lebih efektif apbila bekerjasama dengan orang lain dalam suasana yang lebih kooperatif.  3. Mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain. | 2.862 | 3.481 | 3.053 | 3.273 | 3.167 | Cukup Baik |
| 3 | **Kebutuhan Akan Kekuasaan**  1. Menyukai pekerjaan dimana mereka menjadi pimpinan.  2. Sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari sebuah organisasi dimanapun dia berada. | 2.520 | 3.740 | 3.234 | 3.053 | 3.137 | Cukup Baik |

**Sumber : Hasil olah data**

Berdasarkan hasil prasurvey tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tenaga pengajar secara keseluruhan masih belum optimal. Hal tersebut ditunjukan dengan nilai rata-rata hasil prasurvey dengan kategori cukup baik. Dimensi dengan nilai terendah adalah dimensi kebutuhan akan kekuasaan, dan terendah kedua adalah dimensi kebutuhan berprestasi, berdasarkan pengamatan dilapangan secara langsung, permasalahan utama mengenai motivasi tenaga pengajar adalah mengenai rendahnya komtmen manajemen dalam memberikan kebijakan untuk peningkatan prestasi para tenaga pengajar, informasi dan keikutsertaan para tenaga pengajar dalam meningkatkan kemampuan kerjanya juga masih rendah. Dan hal tersebut merupakan faktor utama mengenai permasalah motivasi yang ada pada STPN di Indonesia

Selain kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi, kepuasan kerja juga perlu mendapat perhatian manajemen. Penelitian yang dilakukan oleh Mardiana (2004, h.1) menemukan bahwa keberhasilan untuk meningkatkan komitmen pegawai dapat tumbuhbila hubungan antara pegawai dan organisasi merupakan suatu bangunan yang salingmendukung dalam satu komunitas. Bila suatu organisasi berupaya mendapatkankeuntungan dari komitmen pegawai seperti peningkatan kualitas atau produktivitas,maka organisasi harus menjembatani dan mempunyai komitmen menciptakan suatu lingkungan kerja dimana pegawai didorong untuk memiliki loyalitas yang tinggi dengan kebijakan yang lebih memperhatikan kebutuhan dan kepuasan pegawai dan memberikan yang terbaik kepada pegawai yang bersangkutan bukan lewat gaji dan fasilitas semata, melainkan juga sikap *fair* dan terbuka, serta terpeliharanya suasana *fun* dalam bekerja sehingga tujuan organisasi tercipta. Dengan demikian, kualitas kehidupan kerja, komitmen dan kepuasan merupakan tiga hal yang sama pentingnya untuk dikelola sejalan dengan pendapat diatas *Committee On Human Resourcess Accounting* (dalam Harahap, 2001, h.76) menyatakan bahwa :

“Setiap individu membawa atribut tertentu ke dalam organisasi kemampuan memahami seperti intelijen, kemampuan untuk mencapai suatu prestasi.Atribut individu ini merupakan sumber dari determinan menentukan nilai yang berkaitan dengan kerja yang terdiri dari : keahlian seseorang, tingkat motivasi dan sikap. Namun seorang individu tidak bernilai bagi perusahaan secara abstrak, dia hanya bernilai jika dikaitkan dengan peranan atau posisi yang dapat diberikan atau secara potensial dapat dimanfaatkan. Atribut organisasi berupa struktur dan *style* manajemen menentukan peran dan penghargaan yang tersedia di dalam organisasi dan determinan organisasi ini berinteraksi dengan determinan individu untuk menghasilkan elemen “*conditional value*, (*productivity, transferability,* dan *promotability*) dan juga kepuasan seseorang terhadap organisasi. Kepuasan dan *conditional value* akan menghasilkan nilai realisasi (kinerja) individu dalam organisasi.”

Kecocokan sebagai seorang karyawan adalah keinginan untuk diterima oleh organisasi dimana karyawan itu bekerja, karena hasrat akan adanya timbal balik dari organisasi, sehingga mudah bagi karyawan untuk menyesuaikan diri kepada norma-norma dalam organisasi. Hal ini banyak dibuktikan akan adanya tekanan dalam organisasi dalam mengubah sikap dan perilaku seseorang agar sesuai dengan standar organisasi. Organisasi yang efektif mempunyai tujuan bersama dan sangat berarti yang memberikan pengarahan, momentum, dan komitmen pada anggota. Hal ini kemudian dikembangkan dalam bentuk kepercayaan timbal balik yang tinggi antara anggota-anggota organisasi. Artinya para anggota meyakini integritas, karakter, dan kemampuan setiap anggota lainnya. Oleh karena itu kepercayaan ini perlu dibangun dan memerlukan waktu yang lama.

March dan Simon dikutip Dongoran dalam Jurnal Ekonomi dan Bisnis (2001, h.36) mengatakan bahwa:

”Komitmen merupakan kepercayaan pihak lain kepada seseorang, misalnya kepercayaan atasan kepada bawahan, dalam menyelesaikan tugas tepat waktu, dan sumber awal komitmen adalah melakukan kegiatan, dimana hasil pelaksanaan suatu kegiatan merupakan faktor penentu seberapa cepat dan dengan sumber apa kegiatan tersebut dapat berlanjut. Kepercayaan yang diberikan organisasi kepada anggota merupakan komitmen organisasional terhadap anggota.”

Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karier tergantung pada kesetiaan organisasional. Komitmen organisasional rendah pada umumnya ditemui pada diri para sarjana baru (yang mempunyai pengharapan tinggi, sehingga sering kecewa dengan organisasi pertama mereka) dan para profesional (yang komitmen pertamanya adalah pada profesi mereka). Dedikasi jangka panjang terhadap organisasi yang sama akan menurunkan tingkat perputaran karyawan dan berarti ada kepuasan pada diri mereka.Dengan kata lain komitmen organisasional akan mampu melahirkan motivasi kerja yang baik pada diri tenaga pengajar yang ada di STPN.

Secara umum masalah kepuasan kerja selalu dihubungkan dengan adanya responemosional terhadap situasi kerja. Kepuasan kerja juga dipandang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Ini merupakan suatu pernyataan sikap daripada suatu perilaku. (Robbins, 2006, h.24). Ahli lain memandang kepuasan sebagai seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidak menyenangkannya pekerjaan mereka (Gruneberg dalamDavis dan Newstrom,2003, h.105), lebih tegas lagi sebagai sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Handoko,2004, h.194).

Kepuasan kerja selain dipercaya akan dapat menumbuhkan motivasi para pegawai untuk tetap tinggal dalam organisasi, juga dapat memiliki pengaruh penting terhadap pencapaian kinerja.Secara empiris beberapa studi sebelumnya menunjukkan adanya hubungan kepuasan kerja yang signifikan dengan kinerja pegawai (Petty *et.al*, 1984; McCue danGianakis, 1997; Maryani dan Supomo, 2001, h.368), maupun terhadap keberhasilan organisasi (McNesse-Smith, 1996). Secara bersamaan, komitmen dan kepuasan kerja juga berhubungan dengan motivasi kerja yang pada kahirnya akan berdampak pada kinerja pegawai (Shore dan Martin dalam Lum *et.al,* 1998). Namun demikian, beberapa studi lain baik sebelum dan sesudahnya menunjukkan bahwa antara kepuasan kerja dan kinerja tidak terdapat hubungan yang riil atau bahwa hubungan tersebut hanya dapat dijabarkan secara lemah(Brayfield & Crocket, 1995; Iaffaldano & Muchinsky, 1985 dalam Ostroff, 1992).

Berdasarkan uraian latar belakang, maka penulis tertarik untuk meneliti keterkaitan antara kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja serta implikasinya pada kinerja pegawai di lingkungan STPN Indonesia dengan menetapkan judul sebagai berikut : ” PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA TENAGA PENGAJAR SEKOLAH TINGGI PARIWISATA NEGERI (STPN) DI INDONESIA” (STUDI PADA SEKOLAH TINGGI PARIWISATA NEGERI MEDAN, BANDUNG, BALI DAN MAKASAR).

**1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang didukung oleh hasil temuan awal pada Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN) di Indonesia, dapat diidentifikasikan sejumlah masalah berkaitan langsung ataupun tidak langsung dengan judul penelitian yaitu:

1. Kualitas kehidupan kerja di lingkungan Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN) belum tercapai dengan optimal.
2. Kualitas kehidupan kerja pada unit-unit Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN) yang belum optimal.
3. Komitmen organisasional pada tenaga pengajar Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN) masih belum terwujud dengan optimal.
4. Motivasi kerja tenaga pengajar Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN) masih belum terwujud dengan optimal.
5. Motivasi kerja tenaga pengajar Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN) masih belum terwujud dengan optimal.
6. Kepuasan kerja tenaga pengajar Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN) belum optimal dalam mempengaruhi pencapaian kinerja tenaga pengajar secara individual.
7. Kinerja tenaga pengajar Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN) masih belum optimal.
8. Prestasi kerja tenaga pengajar Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN) masih belum maksimal.
9. Kedisiplinan tenaga pengajar Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN) masih kurang optimal.
10. Kepemimpinan dalam organisasi Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN) belum terlaksana dengan semestinya.
11. Kemampuan kerja tenaga pengajar masih belum optimal sehingga turut mempengaruhi pencapaian kinerja tenaga pengajar.
12. Budaya organisasi di lingkungan Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN) belum terwujud dengan baik,
13. Iklim organsiasi di lingkungan Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPBN) belum terwujud dengan baik.
14. Budaya kerja di lingkungan Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN) belum terwujud dengan baik

**1.3 Batasan Masalah**

Mengingat adanya keterbatasan waktu, tenaga, biaya dan pengetahuan dari peneliti, maka perlu dilakukan pembatasan terhadap masalah yang diteliti, yaitu sesuai dengan judul penelitian ” Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar Pada Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN) yang ada di Indonesia ”. Yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga pengajar di STPN yang berstatus PNS.

**1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi dan batasan masalah, selanjutnya dirumuskan masalah-masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kualitas kehidupan kerja pada Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN) .
2. Bagaimana komitmen organisasional pada Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN).
3. Bagaimana motivasi kerja pada Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN) .
4. Bagaimana kepuasan kerja pada Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN).
5. Bagaimana kinerja tenaga pengajar pada Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN).
6. Apakah ada pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja tenaga pengajar pada Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN).
7. Apakah ada pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja tenaga pengajar pada Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN).
8. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja tenaga pengajar pada Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN).
9. Apakah ada pengaruh kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja tenaga pengajar pada Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN).
10. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja tenaga pengajar terhadap kinerja tenaga pengajar pada Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN).

**1.5 Tujuan Penelitian**

Sesuai rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui mengkaji dan menganalisis :

1. Kualitas kehidupan kerja pada Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN) di Indonesia.
2. Komitmen organisasional pada Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN) di Indonesia.
3. Motivasi kerja tenaga pengajar pada Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN) di Indonesia.
4. Kepuasan kerja tenaga pengajar pada Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN) di Indonesia
5. Kinerja tenaga pengajar pada Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN) di Indonesia.
6. Besarnya pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja tenaga pengajar pada Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN) di Indonesia.
7. Besarnya pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja tenaga pengajar pada Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN) di Indonesia.
8. Besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja tenaga pengajar pada Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN) di Indonesia.
9. Besarnya pengaruh kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja tenaga pengajar pada Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN) di Indonesia.
10. Besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja tenaga pengajar pada Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN) di Indonesia

**1.6 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan mempunyai kegunaan baik secara akademis maupun praktis sebagai berikut :

1. **Kegunaan Akademis**
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan suatu temuan dalam rangka pengembangan ilmu lingkungan organisasi dan manajemen sumber daya manusia pada khususnya.
3. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan khasanah ilmu pengetahuan, membandingkan hasil penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu serta teori-teori yang ada berkenaan dengan kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasional, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja tenaga pengajar.
4. Menambah referensi bagi peneliti lain yang bermaksud meneliti tentang masalah terkait maupun untuk meneliti faktor-faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja tenaga pengajar yang tidak diperhatikan di dalam penelitian ini.
5. **Kegunaan Praktis**
6. Bagi Organisasi Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN).

Dapat dijadikan sumbangan pemikiran dan acuan bagi para pimpinan guna menentukan kebijakan yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia dan dalam kaitannya dengan usaha untuk tercapainya kinerja tenaga pengajar yang optimal.

1. Bagi Pemerintah

Dapat dijadikan masukan oleh para pimpinan di lingkungan Kementerian pendidikan dan kebudayaan dalam menentukan dan menerapkan kebijakan-kebijakan strategis dalam rangka peningkatan kinerja organisasi di jajarannya.

1. Bagi Umum

Manajemen di dalam organisasi-organisasi publik lainnya maupun organisasi swasta pada umumnya dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai informasi yang bermanfaat dalam mengambil kebijakan terkait dengan penciptaan lingkungan kerja yang berkualitas, meningkatkan komitmen organisasional, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja tenaga pengajar.

**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

**2.1 Tinjauan Teori**

Kajian teori berisi mengenai uraian teori yang dijadikan landasan oleh peneliti sebagai acuan untuk melakukan kajian permasalahan yang ditetapkan dalam penelitian ini. Adapun teori yang dijadikan landasan dalam penelitian ini meliputi : Konsep manajemen, manajemen pendidikan, manajemen sumber daya manusia, Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Kinerja Tenaga Pendidik Teori-teori tersebut terurai secara luas di bawah ini.

**2.1.1 Teori Manajemen**

Manajemen ditinjau dari asal kata *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola. Pengertian dalam organisasi dijelaskan bahwa manajemen adalah kegiatan melaksanakan, mengatur, dan mengelola organisasi untuk mencapai tujuannya. Kegiatan manajemen disebut manajing, orang yang melaksanakan disebut manejer, pekerjaan manejer disebut manajerial. Dalam kegiatan ekonomi atau bisnis perusahaan, manajemen berorientasi pada *profit enterprises,* kemudian istilah tersebut berkembang pada bidang lainnya*,* seperti pendidikan di sekolah. Hersey dan Blanchard dalam Mulyasa (2012:3) mendefinisikan manajemen sebagai ‘proses kerja sama melalui orang-orang atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi diterapkan pada semua bentuk dan jenis organisasi’.

Manajemen sebagai suatu proses yang khas menurut Terry dalam Sugandha (2012:1) menegaskan:

Manajemen terdi­ri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilaksanakan untuk menentukan serta mencapai sasaran-­sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber daya lain.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Gibson dalam Mulyasa (2012:3) menegaskan bahwa ‘manajemen adalah suatu tindakan, kegiatan, atau tindakan dengan tujuan tertentu’. Adapun tiga fungsi utama pelaksanaan pekerjaan manajerial meliputi perencanaan, peng­organisasian, dan pengendalian. Mengacu pada prinsip tersebut, maka keefektifan kegiatan manajemen dapat ditegaskan melingkupi keefektifan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

Beberdasarkan beberapa pengertian di atas dapat dipahami bahwa manajemen merupakan sarana untuk mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan fungsi-fungsinya untuk mencapai produktivitas manajemen secara optimal. Berbagai pengaruh baik secara internal dan eksternal mewarnai produktivitas tersebut, dan harus dikelola untuk pengem­bangan organisasi tersebut.

Keberhasilan implementasi program atau kebijakan akan sangat ditentukan oleh sistem manajemen yang diterapkan. Beberapa ahli mengungkapkan berbagai model fungsi manajemen yang mempengaruhi keberhasilan implementasi program/kebijakan. Terry dalam Mulyasa (2012:3) mengungkapkan bahwa ‘Manajemen memiliki empat fungsi, yakni: Perencanaan (*planning)*, pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*)’. Sementara itu, Fayol dalam Mulyasa (2012:3) membagi fungsi-fungsi manajemen menjadi: ‘*Planning* (Perencanaan); *Organizing* (Pengorganisasian); *Commanding* (Pemberian perintah); *Coordinating* (Pengkoordinasian); dan *Controling* (Pengawasan)’. Mee dalam Mulyasa (2012:3) mengklasifikasikan fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut: ‘*Planning* (Perencanaan); *Organization* (Pengorganisasian); *Motivating* (Pendorong); dan *Controlling* (Pengawasan).

**2.1.2 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sumber daya yang paling penting dalam organisasi apapun, apakah organisasi berorientasi laba maupun nirlaba, termasuk organisasi publik. Agar SDM dalam organisasi ini dapat bekerja secara efektif untuk mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi, maka SDM perlu dikelola dengan pola manajemen, yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Handoko (2004, h.3) menjelaskan mengenai manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

“Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu cabang ilmu manajemen, dimana manajemen sumber daya manusia ini perhatiannya lebih difokuskan pada bagaimana mengelola sumber daya manusia sebaik-baiknya. Unsur *men* dalam unsur *management* ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia.”

Di dalam penyelenggaraan pemerintahan, istilah kepegawaian juga mengacu pada pengelolaan manusia di dalam organisasi. Pendapat Dimock dan Dimock (2001, h.217) mengenai hal tersebut, yaitu : ”Kepegawaian dipakai dalam dua arti. Yang pertama, menunjuk kepada semua pegawai suatu perusahaan/organisasi, dan yang kedua, menuliskan prosedur-prosedur administratif mengenai pengupahan, pengaturan dan penggantian pegawai”.

Werther dan Davis (2004, h.9) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

*The purpose of human resource management is to improve the productive contribution of people to the organization. This purpose guides the study and practice of human resource management, also commonly called personnel management. The study of human management describes what human resource manager do and what they should do. In practice, this definition demands action that enchance the contribution of people to productivity*.

Manullang (2003, h.196), yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

”Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni pengadaan, pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia sehingga tujuan organisasi direalisir secara daya guna dan adanya kegairahan kerja dari semua tenaga kerja”.

Sebenarnya di antara pemahaman di atas tidak terdapat perbedaan yang prinsipil. Pada dasarnya mereka menitikberatkan kepada masalah sumber daya manusia, dimana sumber daya manusia ini sebagai seni dan ilmu memperoleh, mewujudkan dan memanfaatkannya di samping sebagai perencanaan, pengorganisasian, pemberian balas jasa (kompensasi), pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja yang ditujukan agar sumber daya manusia dapat dimanfaatkan seefektif dan seefisien mungkin untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa MSDM adalah ilmu manajemen yang mengatur sumber daya manusia dengan cara mengelola fungsi manajerialnya yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian serta fungsi operasionalnya yang terdiri dari pengadaan, pengembangan, pemberian jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga tujuan organisasi, individu dan masyarakat tercapai secara efektif dan efisien.

Bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM) ini, yang sangat menitikberatkan kepada masalah-masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja, harus mampu menjalankan fungsi-fungsinya dengan baik agar permasalahan tersebut dapat dipecahkan. Sebab apabila MSDM tidak dapat menjalankan fungsinya dengan baik akan menimbulkan ketidakpuasan dari para pegawai, sehingga tujuan dari organisasi tidak dapat dicapai secara efektif dan efisien. Namun sebaliknya, apabila MSDM dapat menjalankan fungsi-fungsinya dengan baik, maka organisasi di dalam mendapatkan pegawainya akan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kepuasan pegawai akan dapat terpenuhi juga, sehingga dengan demikian tujuan organisasi akan mudah tercapai.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisipilinan dan pemberhentian pegawai. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama dan berkerja secara efektif dan efisien dalam membantu tecapainya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat. Pengarahkan dilakukan pemimpin dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar menaati semua peraturan-peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penatikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan (*development*)

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan konsistensi internal dan eksternal.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai serta berpedoman kepada konsistensi internal dan ekstenal.

10. Kedisiplinan (*discipline*)

Kedisiplinan (*discipline*) merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan organisasi dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan keinginan pegawai, keinginan organisasi, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-Undang RI No.16 Tahun 1964.

Dari fungsi-fungsi di atas, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa betapa pentingnya fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia bagi organisasi di dalam memecahkan masalah-masalah kepegawaian, dimana pegawai merupakan sumber daya yang potensial dan sebagai kekayaan organisasi yang paling berharga di dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Memasuki era global saat ini, maka pengelolaan sumber daya manusia memerlukan komitmen yang tinggi agar organisasi dapat tetap beraktivitas dan bertumbuh. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan Walker (2002, h.1) bahwa :

*“A primary way to gain competitive advantage is to manage people more effectively. Developing and implementing human resource strategies ensures that actions in managing human resources are aligned with competitive demands, as reflected in business strategies*.”

Hampir senada dengan Walker di atas, Siagian mengemukakan, bahwa kemajuan umat manusia baik untuk masa sekarang maupun di masa depan, sangat tergantung pada kemampuannya antara lain dalam mengelola sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dengan lebih efisien, efektif dan produktif (Siagian, 2007, h.19).

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa perhatian organisasi terhadap sumber daya manusia merupakan prasyarat untuk mencapai keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

**2.2 Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*)**

**2.2.1 Pengertian Kualitas Kehidupan Kerja**

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life (QWL)* merupakan salah satu bentuk fisafat yang diterapkan manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumberdaya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut ialah: kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektivitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan keputusan teutama yang menyangkut pekerjaan, karier, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan.

Ada dua pandangan mengenai maksud dari kualitas kehidupan kerja. Pandangan pertama mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi. Contohnya: perkayaan kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan pekerja dan kondisi kerja yang aman. Sementara yang lainnya menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu tumbuh dan berkembang selayaknya manusia (Wayne, 1992 dalam Arifin, 2000).

Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian, peran penting dari kualitas kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthans, 1995 dalam Arifin, 2000).

Nawawi (2001, h.53) memberikan pengertian kualitas kehidupan kerja sebagai berikut : “Kualitas kehidupan kerja adalah program yang mencakup cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dengan menciptakan pekerjaan yang lebih baik”. Berbagai faktor perlu dipenuhi dalam penciptaan kualitas kehidupan kerja, antara lain : restrukturisasi kerja, sistem imbalan, lingkungan kerja, kebanggaan, partisipasi pekerja, pengembangan karier, penyelesaian konfliks, dan lainnya.

Siagian (dalam Arifin, 2000) menyatakan bahwa QWL sebagai filsafat manajemen menekankan beberapa hal penting sebagai berikut:

1. QWL merupakan program yang kompetitif dan mempertimbangkan berbagai kebutuhan dan tuntutan karyawan.
2. QWL memperhitungkan tuntutan peraturan perundang-undangan seperti ketentuan yang mengatur tindakan yang diskriminan, perlakuan pekerjaan dengan cara-cara yang manusiawi, dan ketentuan tentang sistem imbalan upah minimum.
3. QWL mengakui keberadaan serikat pekerja dalam organisasi dan berbagai perannya memperjuangkan kepentingan para pekerja termasuk dalam hal upah dan gaji, keselamatan kerja dan penyelesaian pertikaian perburuhan berdasarkan berbagai ketentuan normatif dan berlaku di suatu wilayah negara tertentu.
4. QWL menekankan pentingnya manajemen yang manusiawi, yang pada hakekatnya berarti penampilan gaya manajemen yang demokratik termasuk penyeliaan yang simpatik.
5. Dalam peningkatan QWL, perkayaan pekerjaan merupakan bagian integral yang penting.
6. QWL mencakup pengertian tentang pentingnya tanggung jawab sosial dari pihak manajemen dan perlakuan manajemen terhadap para karyawan yang dapat dipertanggungjawabkan secara etis.

Istilah kualitas kehidupan kerja pertama kali diperkenalkan pada Konferensi Buruh Internasional pada tahun 1972, tetapi baru mendapat perhatian setelah *United Auto Workers* dan General Motor berinisiatif mengadopsi praktek kualitas kehidupan kerja untuk mengubah sistem kerja, Jepang merupakan salah satu negara yang pertama kali menerapkan QWL.

Penerapan QWL melalui pendekatan perubahan perputaran desain kerja dan menguatkan budaya organisasi.  Hasilnya bukan hanya peningkatan produktivitas, tapi juga menurunkan tingkat ketidakhadiran dan pergantian karyawan di organisasi tersebut.  Amerika mencoba untuk mengikuti jejak Jepang dengan pendekatan merubah dekorasi dan pengaturan kantor yang dapat mendorong karyawan untuk merasa senang, nyaman dan bekerja secara kreatif.  Mereka percaya bahwa perubahan desain kantor secara otomatis akan merubah gaya manajemen, karena pada dasarnya gaya penampilan merupakan ungkapan  hati seseorang.

Pada pengembangan lebih lanjut, strategi pengembangan QWL merupakan pengembangan respons dalam perhatian kita mengenai komitmen dan moral pekerja dalam menghadapi suatu kondisi yang penuh dengan ketidakpastian.  Pekerja merupakan sumber daya yang tidak ternilai bagi organisasi dan sangat menentukan kesuksesan suatu usaha.  Oleh karena itu, dedikasi dan kreativitasnya sangat diperlukan.

Cascio (2003, h.178) memberikan penjelasan tentang QWL yaitu :

“Ada dua pandangan mengenai maksud dari kualitas kehidupan kerja. Di satu sisi dikatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi (contohnya : perkayaan kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan pekerja dan kondisi kerja yang nyaman). Sementara pandangan yang lain menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia.”

Luthans yang dikutip oleh Arifin (2000), menjelaskan:

“Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kehidupan kerja adalah mengubah iklim organisasi agar secara tehnis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik.”

Kualitas kehidupan kerja merumuskan bahwa setiap proses kebijakan yang diputuskan oleh organisasi merupakan sebuah respon atas apa yang menjadi keinginan dan harapan karyawan mereka, hal itu diwujudkan dengan berbagi persoalan dan menyatukan pandangan mereka (organisasi dan karyawan) ke dalam tujuan yang sama, yaitu peningkatan kinerja karyawan dan organisasi.

Secara umum terdapat sembilan aspek pada SDM di lingkungan organisasi/perusahaan yang perlu diciptakan, dibina dan dikembangkan (Nawawi, 2001, h.54). Kesembilan aspek tersebut adalah :

1. Pekerja sebagai SDM memerlukan komunikasi yang terbuka dalam batas-batas wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Komunikasi yang lancar untuk memperoleh informasi-informasi yang dipandang penting oleh pekerja dan disampaikan tepat pada waktunya dapat menimbulkan rasa puas dan merupakan motivasi kerja yang positif.
2. Setiap dan semua pekerja memerlukan pemberian kesempatan pemecahan konflik dengan organisasi atau sesama karyawan secara terbuka, jujur dan adil. Kondisi itu sangat berpengaruh pada loyalitas, dedikasi serta motivasi kerja karyawan.
3. Setiap dan semua karyawan memerlukan kejelasan pengembangan karir masing-masing dalam menghadapi masa depannya.
4. Karyawan perlu diikutsertakan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan posisi, kewenangan dan jabatan masing-masing.
5. Setiap karyawan perlu dibina dan dikembangkan perasaan bangganya pada tempat kerja, temasuk juga pada pekerjaan atau jabatannya.
6. Setiap dan semua karyawan harus memperoleh kompensasi yang adil/wajar dan mencukupi.
7. Setiap dan semua karyawan memerlukan keamanan lingkungan kerja.
8. Setiap dan semua karyawan memerlukan rasa aman atau jaminan kelangsungan pekerjaannya.
9. Setiap dan semua karyawan memerlukan perhatian terhadap pemeliharaan kesehatannya, agar dapat bekerja secara efektif, efisien dan produktif.

Kesembilan aspek tersebut sangat penting artinya dalam pelaksanaan manajemen yang diintegrasikan dengan SDM agar organisasi mampu mempertahankan dan meningkatkan eksistensinya secara kompetitif.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan suatu bentuk filsafat yang diterapkan oleh manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumberdaya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, Unsur-unsur pokok dalam filsafat QWL tersebut adalah : kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektivitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karir, dan penghasilan.

Setiap orang yang menukarkan jasanya dengan suatu instansi tentunya memiliki suatu harapan tersendiri tentang apa yang akan diperolehnya dari instansi tersebut. Hal tersebut mencakup berapa besar energi yang dikeluarkan oleh personnel tersebut untuk melakukan kegialan-kegiatan yang membantu instansi mencapai tujuannya serta berapa besar kompensasi yang diterima oleh pegawai tersebut dari instansi yang mempekerjakannya.

Dalam menentukan besarnya kompensasi yang diterima oleh pegawai, perlu dipertimbangkan banyak hal. **Milkovich** (2002: 13) menciptakan suatu model yang menggambarkan faktor-faktor yang terlibat dalam pengambilan keputusan dalam hal kompensasi bagi pegawai. Pada model tersebut dapat dilihat bahwa faktor-faktor yang berada di luar teknik kompensasi sebenarnya bertujuan untuk menciptakan efisiensi serta *equity* bagi pegawai dan instansi. Model tersebut digambarkan sebagai berikut:

**Sumber : Milkovich and Newman, 2002 : 13**

STRATEGIC POLICIES

TECHNIQUE

STRATEGIC OBJECTIVES

Allignement

**EFFICIENCY**

* **Performance**
* **Quality**
* **Customers and Stakeholders**
* **Costs**

**FAIRNESS**

**COMPLIENCE**

Competitiveness

Contributors

Administration

Work Analysis

Market Diffination

Seniority Based

Planning

Description

Surveys

Performance Based

Budgeting

Evaluation/Certification

Policy Lines

Merit Guidelines

Communication

Internal Structure

Pay Structure

Incentive Programs

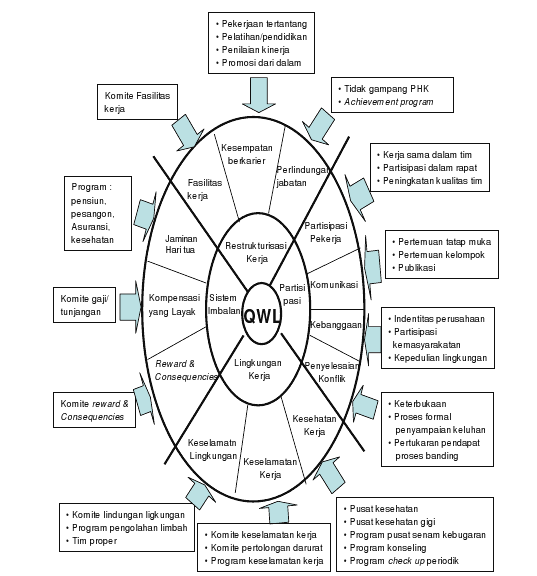
Evaluation

Berdasarkan gambar tersebut nampak bahwa dalam mencapai tujuan strategis yaitu efisiensi (*efficiency*), keadilan (*fairness*), dan kepatuhan (*compliance*) setidaknya ada empat kebijakan strategis yang mesti dikembangkan yaitu (1) *internal alignment*, (2) *external competitiveness*., (3) *employee contribution*, dan (4) *administration of the payment system*.

*Internal alignment* mengacu kepada perbandingan antara pekerjaan atau tingkat keahlian di dalam organisasi tunggal. Maksudnya dalam hal ini organisasi/instansi dapat membandingkan pekerjaan atau tingkat keahlian para pegawainya pada setiap periode dalam organisasi/perusahaan itu sendiri atau pendeknya ini merupakan analisa horizontal pada satu organisasi/ instansi mengenai pekerjaan atau tingkat keahlian. Lebih lanjut Milkovich menambahkan dampak dari *internal alignment* ini merupakan pijakan instansi dalam mencapai tiga tujuan strategis seperti yang telah dikemukakan. Untuk menjalankan strategi ini dikembangkan melalui beberapa tahapan teknik yang berdasarkan atas hasil analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan sehingga akhirnya terbentuk struktur internal mengenai pekerjaan yang ada pada sebuah instansi.

Strategi kedua yaitu *external competitiveness* yang mengacu kepada hubungan pemberian kompensasi oleh instansi dengan pihak luar, dengan kata lain adanya perbandingan sistem pemberian kompensasi dalam menentukan besarnya kompensasi yang diberikan oleh instansi saingan. Hal ini penting dalam rangka mempertahankan pekerja yang ada, dan efeknya terhadap instansi itu sendiri merupakan faktor untuk mendorong tercapainya tiga tujuan strategis di atas. Teknik yang dilakukan dalam mengembangkan strategi ini adalah melalui pengidentifikasian pasar, survey, dan mempelajari garis kebijakan eksternal yang pada akhirnya terbentuk struktur pembayaran.

Strategi ketiga, *employee contribution* mengacu pada penempatan penekanan relatif terhadap kinerja pegawai. Hal ini merupakan satu bentuk permintaan/tuntutan instansi terhadap para pegawainya manakala pegawai menuntut objektivitas pembayaran gaji secara adil. Dampak ketidakpuasan pegawai dalam memperoleh gaji dari tempatnya bekerja adalah menurunnya kinerja, terjadinya pemogokan, banyaknya keluhan, mencari instansi lain yang sanggup membayarnya lebih tinggi yang indikatornya dilihat dari ketidakhadiran dan perputaran pegawai. Sementara itu ketidakpuasan atas besarnya kompensasi menimbulkan rendahnya ketertarikan terhadap pekerjaan yang indikatornya dilihat dari perputaran pegawai, ketidakpuasan bekerja, dan masalah ketidakhadiran. Bentuk teknik yang berkaitan dengan strategi ini adalah program insentif yang dikembangkan dengan berbagai teknik yang dikembangkan berdasarkan kesenioritasan, kinerja, dan pedoman kebaikan.**Dimensi Kualitas Kehidupan Kerja**

Nawawi (2001, h.57) menggambarkan elemen-elemen yang perlu diperhatikan dalam kualitas kehidupan kerja (QWL) seperti berikut :

**Gambar 2.1 Aspek-aspek Kualitas Kehidupan Kerja**

**Sumber : (Nawawi, 2001, h.57)**

Berdasarkan gambar di atas, bahwa ada empat aspek pokok yang dapat menjadi ukuran dalam kualitas kehidupan kerja, yaitu : restrukturisasi kerja, partisipasi, sistem imbalan dan lingkungan kerja dengan masing-masing indikator penjelasnya.

Penjelasan keempat faktor tersebut akan dipergunakan sebagai alat ukur di dalam penelitian ini, yang dijelaskan sebagai berikut :

1. Restrukturisasi kerja, yaitu terdapatnya kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan dan tersedianya kesempatan untuk menggunakan ketrampilan atau pengetahuan yang dimiliki karyawan, juga pekerjaan yang menantang.
2. Partisipasi, yaitu adanya kesempatan untuk berpartisipasi atau terlibat dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi langsung maupun tidak langsung terhadap pekerjaan.
3. Sistem imbalan yang inovatif, yaitu bahwa imbalan yang diberikan kepada karyawan memungkinkan mereka untuk memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standard hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai dengan standard pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja
4. Lingkungan kerja, yaitu tersedianya lingkungan kerja yang kondusif, termasuk di dalamnya penetapan jam kerja, peraturan yang berlaku kepemimpinan serta lingkungan fisik.

Dipandang sebagai suatu strategi, ada tiga strategi untuk QWL. Pertama, mengembangkan kepuasaan pekerja. Kedua, memperkuat pengetahuan mengenai wilayah kerja dan ketiga mengatur suatu perubahan manajemen  kepada yang lebih baik.   QWL menjadikan kerja sebagai suatu kesenang-senangan,  seperti anak kecil yang asyik bermain dan menikmati permainannya (Ramly, 2009).

**2.3 Komitmen Organisasional**

**2.3.1 Pengertian Komitmen Organisasional**

Secara teoritis, menurut Mc Caul *et.al* yang dikutip oleh Dongoran dalam Jurnal Ekonomi dan Bisnis (2001, h.36), bahwa komitmen organisasional mempengaruhi berbagai perilaku penting agar organisasi berfungsi efektif. Berbagai studi menunjukkan bahwa komitmen organisasional berkaitan dengan beraneka ragam perilaku bekerja seperti *voluntary turnover (*perputaran sukarela)*, employee performance* (kinerja pegawai), *organizational citizenship* (budaya/perilaku organisasi)*,* dan *absenteinsm* (absensi).

March dan Simon dikutip oleh Dongoran dalam Jurnal Ekonomi dan Bisnis (2001, h.36) memberi pengertian tentang komitmen sebagai kepercayaan yang diberikan pihak tertentu kepada seseorang. Sementara itu Aranya *et.al* yang dikutip Poznansky (2000, h.12) menyebutkan bahwa:

“*Commitment can be defined as : (1) a belief in and acceptance of the goals and values of the organization and/or profession; (2) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization and/or profession; and (3) a desire to maintain membership in the organization and/or profession”.*

Pengertian di atas dapat diartikan bahwa komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai : (1) suatu kepercayaan yang dalam dan penerimaan atas tujuan-tujuan serta nilai-nilai yang ada dalam organisasi atau suatu lembaga profesi, (2) suatu kesediaan untuk meningkatkan usaha atas nama organisasi atau profesi dan (3) suatu keinginan untuk menjaga keanggotaan di dalam organisasi atau lembaga profesi.

Dengan demikian, komitmen organisasional adalah suatu sikap yang dimiliki oleh seorang pegawai untuk mengikatkan dirinya pada organisasi di mana ia bekerja dan usahanya untuk membangun organisasi sesuai tujuan yang ingin dicapai atas dasar nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi tersebut.

Yukl dikutip oleh Dongoran dalam Jurnal Ekonomi dan Bisnis (2001, h.36) menulis, bahwa komitmen merupakan *“target person internally agree with decision…..and makes great effort to implement the decision effectively”,* yang berarti bahwa komitmen organisasional adalah tujuan yang secara internal disepakati sebagai suatu keputusan sehingga seseorang berusaha dengan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan tersebut secara efektif. Lee menyebutnya sebagai *‘identification with the organization,,* dan Steers menyebutnya sebagai *‘identification with and involvement in the organization* (Dongoran dalam Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 2001, h.36).

Komitmen organisasional sebagai salah satu tipe sikap dalam perilaku organisasi didefinisikan oleh Robbins (2006, h.140) terjemahan Hadyana Pujaatmaka sebagai “Suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuanya, serta berniat untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu.”.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu sikap yang dimiliki oleh seorang pegawai untuk merasa dirinya menjadi bagian penting pada organisasi di mana ia bekerja dan usahanya untuk membangun organisasi sesuai tujuan yang ingin dicapai atas dasar nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi tersebut.

**2.3.2 Pengukuran Komitmen Organisasional**

Allen dan Meyer dikutip oleh Dongoran dalam Jurnal Ekonomi dan Bisnis (2001, h.37) memperkenalkan *three component model of commitment* (tiga model komponen komitmen) dan mengukur ketiga komponen komitmen tersebut. Batasan atas tiga komponen tersebut adalah sebagai berikut :

*“The affective component of organizational commitment…refers to the employee’s emotional attachment to, identification with and involvement in the organization. The continuance component refers to commitment based on the cost that the employee associates with leaving the organization. Finally the normative component refers to the employee’s feelings of obligation to remain with the organization "*

Pernyataan di atas dapat diartikan sebagai berikut:

“Komponen afektif dari komitmen organisasional berkaitan dengan sikap emosional pegawai, identifikasi diri dan keterlibatannya di dalam organisasi. Komponen selanjutnya berkaitan dengan komitmen berdasarkan atas biaya dimana pegawai mengaitkannya dengan upayanya bertahan (tinggal, betah) pada organisasi. Terakhir, komponen normatif berkaitan dengan perasaan pegawai atas pengabdiannya untuk bertahan pada organisasi.”

Walaupun ketiga komponen di atas menjadi pengait *(link)* antara anggota dengan organisasi dan berperan dalam menentukan komitmen anggota terhadap organisasi, namun Meyer dan Allen (juga dikutip Dongoran dalam Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 2001, h.37) menyebut lagi sebagai berikut: *“Employees with strong affective commitment remain because they want to, those with strong continuance commitment because they need to, and those with strong normative commitment because they feel they ought to do so”*.

Artinya, para pegawai dengan komitmen afektif yang kuat tetap tinggal karena mereka menginginkannya, kemudian yang memiliki komitmen lanjutan yang kuat karena mereka memerlukannya, dan kemudian yang memiliki komitmen normatif yang kuat karena mereka merasa harus berbuat seperti begitu. Dengan demikian, pada prinsipnya antara komitmen lanjutan dan komitmen normatif tidak jauh berbeda atau dalam makna yang hampir sama.

Pandangan Robbins (2006, h.14) membedakan dua dimensi komitmen, yakni komitmen aktif dan komitmen pasif. Komitmen aktif bercirikan keterlibatan dan identifikasi *(involvement and identification*), dan komitmen pasif dicirikan oleh keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi *(intention to stay).*

Dalam teori Douglas McGregor seperti dikutip Dongoran dalam Jurnal Ekonomi dan Bisnis (2001, h.41) menggolongkan manusia tipe Y sebagai manusia yang suka bekerja dan bertanggung jawab, apapun bentuk dan sebesar apapun kekecewaan yang dibuat organisasi terhadapnya, dia tetap tidak akan berbuat hal tercela di dalam organisasi. Lebih baik keluar dari organisasi daripada merusak organisasi. Oleh karena gambaran manusia tipe Y ini perlu dituntut komitmennya agar tidak keluar dari organisasi. Anggota yang baik bila keluar dari organisasi akan menjadikan organisasi rugi, yang antara lain kerugian tersebut berupa : *“increased in hiring and training costs or lost sales and poorer costumer relation” (*peningkatan pemecatan dan biaya-biaya pelatihan, pada organisasi perusahaan dapat berupa kerugian penjualan dan lebih miskin relasi pelanggan), menanggung biaya rekruitmen*,* pelatihan, promosi, dan biaya *appraisal*, serta kehilangan suasana kerja kondusif antar pekerja atau kehilangan *close working relationship with co-workers* (hubungan kerja yang erat dengan bawahan) yang telah tercipta. Hal kedua, mencari orang baik jauh lebih sulit daripada mencari orang yang mampu atau yang kompeten, dan membuat orang baik menjadi kompeten lebih mudah daripada membuat orang kompeten menjadi orang baik.

Robbins (2006, h.142) menyatakan, dalam organisasi saat ini semakin disadari bahwa hari-hari bagi kepemimpinan dengan paksaan dan kepatuhan adalah masa lalu, model yang lebih efektif yang dibangun atas dasar keterlibatan dan komitmen karyawan adalah lebih sesuai bagi organisasi modern yang kompleks.

*Committee On Human Resourcess Accounting* (dalam Harahap, 2001, h.76) menyatakan bahwa :

“Setiap individu membawa atribut tertentu ke dalam organisasi kemampuan memahami seperti intelijen, kemampuan untuk mencapai suatu prestasi. Atribut individu ini merupakan sumber dari determinan menentukan nilai yang berkaitan dengan kerja yang terdiri dari : keahlian seseorang, tingkat motivasi dan sikap. Namun seorang individu tidak bernilai bagi perusahaan secara abstrak, dia hanya bernilai jika dikaitkan dengan peranan atau posisi yang dapat diberikan atau secara potensial dapat dimanfaatkan. Atribut organisasi berupa struktur dan *style* manajemen menentukan peran dan penghargaan yang tersedia di dalam organisasi dan determinan organisasi ini berinteraksi dengan determinan individu untuk menghasilkan elemen “*conditional value*, (*productivity, transferability,* dan *promotability*) dan juga kepuasan seseorang terhadap organisasi. Kepuasan dan *conditional value* akan menghasilkan nilai realisasi (kinerja) individu dalam organisasi.”

Kecocokan sebagai seorang karyawan adalah keinginan untuk diterima oleh organisasi dimana karyawan itu bekerja, karena hasrat akan adanya timbal balik dari organisasi, sehingga mudah bagi karyawan untuk menyesuaikan diri kepada norma-norma dalam organisasi. Hal ini banyak dibuktikan akan adanya tekanan dalam organisasi dalam mengubah sikap dan perilaku seseorang agar sesuai dengan standar organisasi. Organisasi yang efektif mempunyai tujuan bersama dan sangat berarti yang memberikan pengarahan, momentum, dan komitmen pada anggota. Hal ini kemudian dikembangkan dalam bentuk kepercayaan timbal balik yang tinggi antara anggota-anggota organisasi. Artinya para anggota meyakini integritas, karakter, dan kemampuan setiap anggota lainnya. Oleh karena itu kepercayaan ini perlu dibangun dan memerlukan waktu yang lama.

March dan Simon dikutip Dongoran dalam Jurnal Ekonomi dan Bisnis (2001, h.36) mengatakan bahwa:

”Komitmen merupakan kepercayaan pihak lain kepada seseorang, misalnya kepercayaan atasan kepada bawahan, dalam menyelesaikan tugas tepat waktu, dan sumber awal komitmen adalah melakukan kegiatan, dimana hasil pelaksanaan suatu kegiatan merupakan faktor penentu seberapa cepat dan dengan sumber apa kegiatan tersebut dapat berlanjut. Kepercayaan yang diberikan organisasi kepada anggota merupakan komitmen organisasional terhadap anggota.”

Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karier tergantung pada kesetiaan organisasional. Komitmen organisasional rendah pada umumnya ditemui pada diri para sarjana baru (yang mempunyai pengharapan tinggi, sehingga sering kecewa dengan organisasi pertama mereka) dan para profesional (yang komitmen pertamanya adalah pada profesi mereka). Dedikasi jangka panjang terhadap organisasi yang sama akan menurunkan tingkat perputaran karyawan dan berarti ada kepuasan pada diri mereka.

**2.3.3 Faktor Penentu dalam Komitmen Organisasional**

Robbins (2006, h.145) menyatakan sebagai berikut:

“Komitmen pada organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang tinggi yang memperkerjakannya. Seorang karyawan yang tidak puas pada organisasi berarti tidak puas secara keseluruhan. Keterlibatan yang tinggi berarti pemihakan seseorang pada pekerjaannya yang khusus; komitmen pada organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang memperkerjakannya”.

Menyitir pernyataan Guth dan MacMillan dikutip Dongoran dalam Jurnal Ekonomi dan Bisnis (2001, h.42) menyimpulkan bahwa faktor penentu komitmen manajer menengah terhadap pelaksanaan strategi organisasi antara lain :

1. Perbedaan kepentingan pribadi dan organisasi, dimana semakin besar perbedaan kepentingan semakin rendah komitmen dalam pelaksanaan strategi.
2. Kesenjangan informasi, dimana semakin besar kesenjangan menyebabkan semakin rendah komitmen terhadap pelaksanaan strategi.
3. Perkiraan perbedaan, dimana semakin tinggi tingkat perbedaan antar individu semakin rendah komitmen terhadap pelaksanaan strategi.
4. Tingkat ketergantungan antar unit dan antar tingkat dalam organisasi, dimana semakin besar tingkat ketergantungan semakin besar komitmen terhadap keberhasilan pelaksanaan strategi.
5. Komitmen terhadap perumusan strategi, dimana semakin besar komitmen terhadap perumusan strategi akan semakin besar komitmen terhadap pelaksanaan strategi.
6. Tingkat kepercayaan manajemen senior terhadap bawahan, dimana tingkat kepercayaan yang tinggi meningkatkan komitmen terhadap pelaksanaan strategi.
7. Tingkat kepuasan dimana dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, dimana semakin tinggi derajat kepuasan meningkatkan komitmen terhadap pelaksanaan strategi.
8. Derajat desentralisasi, dimana semakin tinggi derajat desentralisasi semakin besar komitmen terhadap pelaksanaan strategi.
9. Sikap partisipan pada tahun pertama bergabung dengan organisasi, dimana semakin positif akan meningkatkan komitmen terhadap pelaksanaan strategi.
10. Akses politik yang cukup luas meningkatkan komitmen terhadap pelaksanaan strategi.

Dari Hukum Nilai Guna (Robbins, 2006, h.147), didapat suatu konsepsi penguatan yang menjelaskan bahwa terbentuknya komitmen karena adanya stimulus dan respon. Stimulus adalah sesuatu yang terjadi untuk mengubah perilaku seseorang. Suatu stimulus dapat berupa benda fisik ataupun berupa materi, dan stimulus dapat diukur dan diamati. Semua stimulus dapat dijumpai di dalam lingkungan manusia. Suatu respon terjadi karena adanya suatu stimulus, dengan demikian suatu stimulus selalu menghasilkan suatu respon dan suatu respon selalu dihasilkan oleh stimulus.

Unsur ketiga yakni adanya penguat, Suatu penguat menaikkan probabilitas bahwa stimulus akan menghasilkan respon-respon lagi yang sama. Penguat positif adalah suatu hasil dari suatu respon yang dapat menguatkan asosiasi antara respon dan stimulus. Penguat negatif adalah suatu hasil yang dapat mengubah kekuatan perhubungan antara suatu respon dan stimulus yang menghasilkannya. Pengalaman yang tidak menyenangkan merupakan penguat negatif.

Dongoran dalam Jurnal Ekonomi dan Bisnis (2001, h.39) mengemukakan dari sudut anggota, bahwa organisasi komit kepada anggota apabila yang bersangkutan dibutuhkan dalam organisasi karena memiliki keahlian yang diperlukan oleh organisasi, yang bersangkutan potensial untuk bermanfaat bagi organisasi dalam jangka panjang, memiliki potensi yang apabila dikembangkan akan sangat berarti bagi organisasi, bersikap positif terhadap organisasi dan bekerja keras serta cerdik demi organisasi.

Dalam rangka meningkatkan komitmen organisasional, terdapat beberapa teori dan pendekatan yang digunakan. Teori harapan (*expectancy theory)* menyatakan, bahwa tingkat upaya dalam pelaksanaan strategi tergantung pada persepsi yang bersangkutan tentang kemungkinan berhasil tidaknya pelaksanaan strategi tersebut (Guth dan Mac Millan yang dikutip Dongoran dalam Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 2001, h.46). Dalam studi tentang komitmen pegawai terhadap pelaksanaan strategi perusahaan, tercatat tiga sumber utama penyebab rendahnya komitmen terhadap pelaksanaan strategi perusahaan, yaitu :

* 1. Yang bersangkutan mempersepsi tidak sanggup melaksanakan strategi.
  2. Dipersepsi kecil kemungkinan strategi tersebut dapat dilaksanakan, dan
  3. Dipersepsi bahwa hasil strategi tersebut tidak memuaskan bagi yang bersangkutan.

Dalam mengatasi persepsi di atas, Guth dan MacMillan dikutip oleh Dongoran dalam Jurnal Ekonomi dan Bisnis (2001, h.46), maka untuk meningkatkan komitmen diusulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Meningkatkan kepercayaan diri *(self confidence*), terutama *resources support*.
2. Diyakinkan bahwa *“not who is right, but what is right for the organization”*.
3. Mendengar dan memahami posisi yang bersangkutan.
4. Mengidentifikasi risiko yang berkaitan dengan strategi.
5. Mengatasi ketidakpuasan hasil yang mencakup: *enducement*, memberi sesuatu tambahan yang memiliki *positive valence* bagi yang bersangkutan; *persuasion*, pimpinan membantu mempersepsi penerimaan sebelumnya dibanding yang bisa diperoleh dengan pelaksanaan strategi; *coercion,* alternatif yang disukai memiliki *valence* lebih rendah; dan *obligation*, pelaksanaan strategi merupakan kewajiban.

Cara memperoleh komitmen anggota terhadap organisasi dan organisasi terhadap anggota dapat dilihat dalam tabel berikut :

**Tabel 2.1 Cara Memperoleh dan Meningkatkan Komitmen Dalam Organisasi**

|  |  |
| --- | --- |
| **Cara organisasi memperoleh dan meningkatkan komitmen anggota** | **Cara memperoleh dan meningkatkan komitmen organisasional** |
| 1. Memenuhi kebutuhan anggota sebagai *internal costumer*, dan menciptakan suasana hingga organisasi dan anggota saling membutuhkan. | 1. Menginternalisasi tujuan, nilai dan norma organisasi dan membuat tujuan serta minat pribadi searah dengan tujuan atau minat organisasi. |
| 1. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif: tersedia *resources*, hubungan atasan-bawahan baik, waktu cukup, informasi akurat tepat waktu, serta *quality of work*. 2. Menghindari terjadinya *information gap* antara organisasi dengan anggota melalui program sosialisasi yang benar dan tepat. 3. Mengembangkan anggota hingga mampu bekerja efektif dan efisien serta mendorong anggota untuk berkembang sesuai perkembangan organisasi. 4. Jujur serta konsisten dengan keputusan, arah, dana, dan reputasi organisasi agar terpelihara kepercayaan anggota. 5. Memberikan otonomi, kewenangan, dan kebebasan seluas-luasnya serta melibatkan anggota dalam proses pengambilan keputusan. 6. Menciptakan tugas cukup menantang, tetapi tidak terlalu berat dan jelas tujuan serta peran masing-masing. 7. Menghargai dan menganggapnya sebagai orang penting, dan tidak anggap enteng atas kemampuannya. 8. Mengutamakan kewajiban dari hak bahkan berkorban demi anggota terhadap gangguan pihak luar. 9. Menciptakan budaya organisasi dimana anggota loyal terhadap sesama anggota dan terhadap organisasi dan organisasi bagaikan keluarga. 10. *Fair* terhadap anggota, tidak diskriminatif baik rasial, kebangsaan, *gender*, maupun usia, dan menangani keluhan secepat dan seadil mungkin. 11. Menjamin rahasia pribadi anggota. 12. Menciptakan serikat buruh sebagai *partner* dan bukan “corong atau lawan“organisasi. | 1. Mengidentifikasi diri dengan organisasi. 2. Memiliki keterampilan yang diperlukan oleh organisasi, dan mampu berkembang sesuai dengan perkembangan organisasi, serta diperlukan dan bermanfaat bagi organisasi untuk jangka panjang. 3. Menunujukkan loyalitas dan kerelaan untuk tetap dalam organisasi semacam *long life employment*. 4. Menunjukkan kemampuan dan kinerja yang tinggi, produktif dan dengan mutu kerja yang baik. 5. Mengutamakan kewajiban dari hak dimana bersedia keras dan cerdik sesuai kebutuhan dan “berkorban” demi organisasi. 6. Memiliki sikap positif dan benar terhadap organisasi, dan memiliki etos kerja yang baik bagi organisasi. 7. Memiliki motivasi dan disiplin yang tinggi (tidak bolos, dan tepat waktu). 8. Mampu menciptakan hubungan baik dengan atasan, bawahan dan sejawat, serta bisa bekerja dalam tim. Kalau harus berkoalisi, mampu berkoalisi dengan pihak yang berkuasa. 9. Setia dan tidak mengubah arah dan tidak mensabotase kegiatan organisasi. 10. Menghormati keputusan organisasi, dan tidak pernah menjelek-jelekkan nama organisasi. 11. Bersedia mendorong rekan sekerja dan mendorong organisasi untuk sama-sama maju dan selalu mengembangkan diri. 12. Memiliki gagasan cemerlang dan bisa diterapkan demi kemajuan organisasi. |

**Sumber : Dongoran dalam Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 2001, h.51-52**

**2.3.4 Dimensi Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional dapat terbentuk karena adanya beberapa faktor, baik dari organisasi, maupun dari individu sendiri. Dalam perkembangannya *affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment* , masing-masing memiliki pola perkembangan tersendiri (Allen & Meyer, 1997).

Proses terbentuknya Affective commitment

Ada beberapa penelitian mengenai *affective commitment*. Berdasarkan penelitian tersebut didapatkan tiga kategori besar. Ketiga kategori tersebut yaitu :

* 1. **Karakterisitik Organisasi**.

Karakteristik organisasi yang mempengaruhi perkembangan *affective commitment* adalah sistem desentralisasi (bateman & Strasser, 1984; Morris & Steers, 1980), adanya kebijakan organisasi yang adil, dan cara menyampaikan kebijakan organisasi kepada individu (Allen & Meyer, 1997).

1. **Karakteristik Individu**.

Ada beberapa penelitian yang menyatakan bahwa gender mempengaruhi *affective commitment*, namun ada pula yang menyatakan tidak demikian (Aven, Parker, & McEvoy; Mathieu &Zajac dalam Allen & Meyer, 1997). Selain itu usia juga mempengaruhi proses terbentuknya *affective commitment*, meskipun tergantung dari beberapa kondisi individu sendiri (Allen & Meyer, 1993), *organizational tenure* (Cohen; Mathieu & Zajac dalam Allen & Meyer, 1997), status pernikahan, tingkat pendidikan, kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja, dan persepsi individu mengenai kompetensinya (Allen & Meyer, 1997)

1. **Pengalaman Kerja**.

Pengalaman kerja individu yang mempengaruhi proses terbentuknya *affective commitment* antara lain *Job scope*, yaitu beberapa karakteristik yang menunjukkan kepuasan dan motivasi individu (Hackman & Oldham, 1980 dalam Allen & Meyer, 1997). Hal ini mencakup tantangan dalam pekerjaan, tingkat otonomi individu, dan variasi kemampuan yang digunakan individu. Selain itu peran individu dalam organisasi tersebut (Mathieu & Zajac, 1990 dalam Allen & Meyer, 1997) dan hubungannya dengan atasan.

Proses terbentuknya *Continuance commitment*

*Continuance commitment* dapat berkembang karena adanya berbagai tindakan atau kejadian yang dapat meningkatkan kerugian jika meninggalkan organisasi. Beberapa tindakan atau kejadian ini dapat dibagi ke dalam dua variable, yaitu investasi dan alternatif. Selain itu proses pertimbangan juga dapat mempengaruhi individu (Allen & Meyer, 1997).

Investasi termasuk sesuatu yang berharga, termasuk waktu, usaha ataupun uang, yang harus individu lepaskan jika meninggalkan organisasi. Sedangkan alternatif adalah kemungkinan untuk masuk ke organisasi lain. Proses pertimbangan adalah saat di mana individu mencapai kesadaran akan investasi dan alternatif, dan bagaimana dampaknya bagi mereka sendiri (Allen & Meyer, 1997).

Proses terbentuknya *Normative commitment*

Wiener (Allen & Meyer, 1997) menyatakan *normative commitment* terhadap organisasi dapat berkembang dari sejumlah tekanan yang dirasakan individu selama proses sosialisasi (dari keluarga atau budaya) dan selama sosialisasi saat individu baru masuk ke dalam organisasi. Selain itu *normative commitment* juga berkembang karena organisasi memberikan sesuatu yang sangat berharga bagi individu yang tidak dapat dibalas kembali (Allen & Meyer; Scholl dalam Allen & Meyer, 1997). Faktor lainnya adalah adanya kontrak psikologis antara anggota dengan organisasinya (Argyris; Rousseau; Schein dalam Allen & Meyer, 1997). Kontrak psikologis adalah kepercayaan dari masing-masing pihak bahwa masing-masing akan timbal balik memberi.

* 1. **Motivasi**
     1. **Pengertian Motivasi**

Motivasi adalah proses yang sangat penting mengenai mengapa dan bagaimana perilaku seseorang dalam bekerja atau dalam melakukan suatu tugas tertentu oleh karena itu dapat mengarahkanprilaku produktif dan efisien.Kekuatan untuk melakukan prilaku produktif dan efisien, tergantung pada kekuatan sebuah pengharapan dimana tindakan tersebut akan diikuti dengan pemberian *out come* dan ketertarikan *out come* tersebut kepada individu yang akan melakukan tindakan.Dengan pemberian *out come* dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan produktivitasnya, sehingga dapat mengakibatkan kinerja pegawai meningkat. Banyaknya para ahli yang memberikan pengertian mengenai motivasi diantaranya Veithzal (2005:455) menyampaikan bahwa :

“Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan”.

Menurut Stephen P. Robbins (2006:213) definisi dari motivasi adalah :

“Sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran”.

Selengkapnya menurut Veithzal (2005:457), motivasi dapat dikatakan sebagai berikut :

1. Sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.
2. Suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan pegawai dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai.
3. Sebagai insisiasi dan pengarahan tingkah laku. Pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku.
4. Sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri.
5. Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Dari berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan bentuk proses yang dilakukan oleh seorang pimpinan untu mendapatkan hasil yang optimal ke arah pencapaian tujuan organisasi.

* + 1. **Teori Motivasi**

Chung & Megginson dalam Faustino Cardoso Gomes (2003:177-178), menyatakan :

“*Motivation is defined as goal – directed behaviour. It concerns the level of effors one exerts in pursuing a goal. It is closely related to employee satisfaction and job performance”,* (motivasi dirumuskan sebagai perilaku ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yag dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan. Motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan performansi pekerjaan).

Sementara menurut Robert L. Malthis – John H. Jackson (2006 :114),

“Motivasi (*motivation*) adalah keinginan dalam diri seeorang yang menyebabkan orang tersebut berindak”.

Pola ini merupakan sikap yang mempengaruhi cara orang–orang memandang pekerjaan dan menjalani kehidupan mereka. Pola motivasi menurut Mc Clelland, yang dikutip Mangkunegara ( 2005 : 97) adalah:

1. Motif Prestasi (*Achievement Motive*)

Dorongan dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. Orang-orang yang mempunyai dorongan ini ingin berkembang dan tumbuh, serta ingin maju menelusuri tangga keberhasilan. Penyelesaian sesuatu merupakan hal yang penting demi menyelesaikan sesuatu itu sendiri, tidak untuk imbalan yang menyertainya. Ciri dari motif ini adalah :

1. Memiliki hasrat kuat untuk memikul tanggung jawab pribadi dalam menemukan solusi atas masalah atau menjalankan tugas-tugas
2. Cenderung menetapkan tujuan yang mempunyai risiko moderat dan dapat diperhitungkan; cukup menantang namun pasti dapat dicapai.
3. Membutuhkan umpan balik yang konkrit terhadap pekerjaannya.
4. Berusaha melakukan seseuatu dengan cara baru yang lebih baik dan kreatif.
5. Motif Afiliasi (*Affiliation Motive)*

Dorongan untuk berhubungan dengan orang-orang atas dasar sosial. Perbandingan pegawai yang bermotivasi karena prestasi dengan pegawai yag termotivasi karena afiliasi menggambarkan bagaimana kedua pola itu mempengaruhi perilaku. Motif ini bercirikan:

1. Memliki hasrat kuat untuk mencari kesepaakatan atau persetujuan dari orang lain.
2. Mempunyai perhatian yang tulus terhadap perasaan orang lain.
3. Lebih menyukai bersama orang lain daripada sendiri.
4. Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaan daripada segi tugasnya.
5. Melakukan pekerjaan dengan lebih efektif bila bekerja sama dengan orang lain secara kooperatif.
6. Motif Kekuasaan (*Power Motive*)

Dorongan kebutuhan untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain. Orang yang mempunyai motif kekuasaan yang tinggi banyak menggunakan waktunya untuk berpikir tentang cara mempengaruhi orang lain dan sangat memperhatikan kedudukan atau statusnya. Ciri dari motif ini adalah:

1. Memiliki hasrat untuk mengarahkan dan mengendalikan orang lain
2. Sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan organisasi
3. Sangat peduli menjaga hubungan pemimpin-pengikut
4. Senang mengumpulkan barang atau benda dan menjadi anggota perkumpulan yang mencerminkan prestise
5. Seringkali berusaha menolong orang lain tanpa diminta

Stephen P. Robbins mengemukakan pula bahwa definisi motivasi sebagaimana telah diuraikan sebelumnya diatas terdapat tiga unsur kunci utama yaitu,intensitas, arah dan berlangsung lama. Intensitas terkait seberapa keras seseorang berusaha. Ini adalah unsur yang mendapat perhatian paling besar dari kita bila berbicara tentang motivasi, akan tetapi intensitas yang tinggi kemungkinan tidak akan menghasilkan kinerja yang diinginkan jika upaya itu tidak disalurkan ke arah yang menguntungkan organisasi. Oleh karena itu, kita harus mempertimbangkan kualitas upaya itu maupun intesitasnya. Upaya yang diarahkan ke sasaran dan konsisten dengan sasaran organisasi adalah hal yang seharusnya kita usahakan. Pada akhirnya, motivasi memiliki dimensi berlangsung lama. Ini adalah ukuran tentang berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi tetap bertahan dengan pekerjaanya dalam waktu cukup lama untuk mencapai sasaran mereka.

Selain teori motivasi tersebut diatas, ada beberapa teori awal tentang motivasi yang terkenal yaitu : teori hiererki kebutuhan, teori X dan Y, Teori Motivasi dua faktor. Dengan mengetahui teori awal dari motivasi ini sekurang-kurangnya kita akan mengetahui dua alasan : (1) Teori-teori ini menjadi fondasi, dan dari situ berkembang teori kontemporer, dan (2) Para manajer aktif masih banyak yang menggunakan teori-teori ini dan terminologinya secara teratur dalam menjelaskan motivasi pegawai.

1. Teori Hierarki Kebutuhan

Mungkin bisa dikatakan bahwa teori motivasi yang paling terkenal adalah teori hierarki kebutuhan yang diungkapkan Abraham Maslow dikutip Veithzal (2005:458) mengatakan bahwa didalam diri manusia terdapat lima jenang kebutuhan dasar yaitu :

1. *Psikologis* : antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan) dan kebutuhan jasmani lainnya.
2. *Keamanan* : antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. *Sosial* : mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik, dan persahabatan.
4. *Penghargaan* : Mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, serta penghormatan dari luar seperti misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
5. *Aktualisasi Diri* : Dorongan untuk menjadi seseorang / sesuatu sesuai ambisinya, yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai tingkat tinggi dan tingkat rendah, kebutuhan psikologis dan kebutuhan akan keamanan di gambarkan sebagai kebutuhan tingkat rendah, sementara kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri didudukkan ke dalam tingkat tinggi. Perbedaan antara kedua tingkat itu berdasarkan alasan bahwa kebutuhan tingkat tinggi dipenuhi secara internal (dalam diri orang yang bersangkutan), sedangkan kebutuhan tingkat rendah terutama dipenuhi secara eksternal ) dengan upah, kontrak serikat buruh, masa kerja, dll).

1. Teori X dan Teori Y

Douglas Mc Gregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia. Pada dasarnya yang satu negatif, yang ditandai sebagai teori X, dan yang lain positif, yang ditandai dengan teori Y. setelah mengkaji para manajer menangani pegawainya, Mc Gregor menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai kodrat manusia didasarkan pada kelompk asumsi tertentu, dan menurut asumsi – asumsi ini, manajer cenderung menularkan cara berperilakunya kepada bawahan.

Menurut Teori X, empat asumsi yang dipegang para manajer adalah sebagai berikut :

1. Pegawai secara inheren tidak menyukai kerja dan bila dimungkinkan akanmencoba menghindarinya.
2. Karena pegawai tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran.
3. Pegawai akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bila mungkin.
4. Kebanyakan pegawai menempatkan keamanan diatas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah.

Kontras dengan pandangan negatif mengenai kodrat manusia ini, Mc Gregor mencatat empat asumsi positif, yang disebutnya sebagai Teori Y :

1. Pegawai dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.
2. Orang-orang akan melakukan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran.
3. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab.
4. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.
5. Teori Motivasi Dua Faktor dari Herzberg’s (*Two-Factor Motivation Theory)* Herzberg’s *two factor theory* atau teori motivasi dua fator atau motivasi kesehatan atau *factor higienes*. Menurut teori ini motivasi yang ideal dapat merangsang usaha untk melaksanakan tugas yang lebih mebutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan. Herzberg’s berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan ada tiga hal penting yang harus dperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu :
6. Hal-hal yang mendorong pegawai adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggung jawab, kemudian daat menikmati pekerjaan itu sendiri.
7. Hal-hal yang menyecewakan pegawai adalah faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, hak, gaji tunjangan dan lain-lain.
8. Pegawai kecewa jika peluang pegawai untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya, mereka mulai mencari-cari kesalahan.
   * 1. **Tujuan Motivasi**

Pada dasarnya motivasi dapat memacu pegawai untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Lebih jelasnya tujuan motivasi adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
2. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
3. Mempertahankan kestabilan pegawai
4. Meningkatkan kedisiplinan pegawai
5. Mengefektifkan pengadaan pegawai
6. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi pegawai
7. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
8. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya.
9. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat danbahan baku.

Dengan demikian hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai sehingga akan berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi.

* + 1. **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Motivasi kerja timbul jika ada faktor-faktor yang mempengaruhi dimana pengaruh ini bisa meningkatkan motivasi kerja atau justru menurunkan motivasi kerja. Salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah faktor pimpinan. Pimpinan memiliki kewenangan untuk memberi tugas kepada pegawai nya. Di dalam memberikan tugas tersebut pihak pimpinan diwajibkan untuk membangkitkan atau mendorong motivasi kerja pegawainya karena motivasi kerja tidak begitu saja timbul tanpa adanya rangsangan dari pimpinan. Di dalam membangkitkan motivasi kerja pegawai, pimpinan perlu memperhatikan prinsip dalam memotivasi kerja. Menurut Mc clleland yang dikutip Mangkunegara (2005:100), yaitu :

1. Prinsip partisipasi ; Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip komunikasi ; pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip mengakui andil bawahan ; pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil dari dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

Prinsip pendelegasian wewenang ; pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya

**2.4.5 Dimensi Motivasi Kerja**

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori motivasi menurut Mc Clelland, dalam teori ini terdapat 3 kebutuhan yang diperoleh yang merupakan motivator utama dalam pekerjaan. Ketiga kebutuhan itu adalah:

1. kebutuhan akan prestasi *(nAch),* yang merupakan pendorong sukses dan unggul dalam kaitannya dengan serangkaian standar.
2. kebutuhan akan kekuasaan *(nPow),* yang merupakan kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara di mana mereka tidak akan bersikap sebaliknya
3. kebutuhan akan afiliasi *(nAf*f), yang merupakan keinginan atas hubungan antrapribadi yang akrab dan dekat.

Dari ketiga kebutuhan ini, kebutuhan akan prestasi yang telah diteliti paling banyak (Robbins, 2001: 113) Selanjutnya teori motivasi tersebut akan dijadikan sebagai dimensi dalam penelitian ini. Pendapat dari teori ini bahwa pegawai mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh pegawai karena dorongan oleh motif, harapan dan insentif.

**2.5 Kepuasan Kerja**

**2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Guna mencapai kinerja yang diharapkan, diperlukan adanya daya dukung dan kerja keras beserta komponen-komponen lainnya. Kepuasan kerja merupakan salah satu komponen yang mendukung tercapainya produktivitas yang dimaksud. Kepuasan kerja umumnya dipandang sebagai sekumpulan perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja dipandang sebagai perasaan senang atau tidak senang yang relatif, yang berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku. Karena perasaan terkait dengan sikap seseorang, maka kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaan dan harapannya pada organisasi tempat ia bekerja.

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukai. Lebih lanjut kepuasan kerja juga merupakan salah satu komponen dari kepuasan hidup. Sehingga hal tersebut menjadi sangat penting untuk diperhatikan dalam pengembangan dan pemeliharaan tenaga kerja. Karena jika karyawan tidak mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya, maka motivasi mereka akan menurun, absensi dan keterlambatan meningkat dan akan sulit untuk bekerjasama dengan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja seseorang akan ikut menjadi penentu kelangsungan operasional suatu organisasi.

Sejumlah definisi kepuasan kerja (*job satisfaction*) telah dikemukakan oleh para ahli manajemen. Menurut Robbins (2006, h.24), merumuskan pengertian kepuasan kerja sebagai berikut : “Kepuasan kerja adalah suatu perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya diterima, yang merupakan pernyataan sikap daripada suatu perilaku.”

Selanjutnya Handoko (2004, h.194) menyatakan pengertian kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai berikut:

“Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala yang dihadapi di lingkungan kerjanya.”

Menurut Gruneberg yang dikutip oleh Davis dan Newstrom (2003, h.105), adalah sebagai berikut : “Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidak menyenangkannya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja ini umumnya mengacu pada sikap seorang pegawai.”

Dari beberapa pengertian kepuasan kerja di atas, maka dapat disimpulkan, bahwa kepuasan kerja merupakan sesuatu yang diterima oleh seseorang dari hubungan dalam pekerjaan yang ditanamkan olehnya dengan orang lain. Dalam suatu organisasi, kepuasan kerja dapat berarti suatu keberhasilan dalam mencapai tujuan tertentu yang telah digariskan oleh organisasi.

**2.5.2 Teori-Teori Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja biasanya berhubungan dengan teori keadilan, psikologis dan motivasi. Menurut Wexley dan Yukl (2002, h.132), teori tentang kepuasan kerja dapat dikelompokkan menjadi 3 macam teori, yaitu :

1. *Discrepancy Theory* (Teori Perbedaan)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan, juga menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada *discrepancy* antara *should be expectation, need or values* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah dicapai atau diperoleh melalui pekerjaannya. Dengan demikian, orang akan merasa puas jika tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah tercapai.

1. *Equity Theory* (Teori Keseimbangan)

Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Adam (1963), pendahulu teori ini adalah Zeleznik (1958). Prinsip teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia akan merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi yang diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor ataupun di tempat lain.

Adapun elemen-elemen dari teori ini dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu elemen *input, outcome, comparison* dan *equity-in-equity*. Yang dimaksud dengan *input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, contohnya : pendidikan, pengalaman, keahlian, usaha, dan lain-lain. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai sebagai hasil dari pekerjaannya, misalnya upah, keuntungan tambahan status simbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau ekspresi diri. Sedangkan *comparison person* dapat diartikan sebagai perasaan seseorang di organisasi yang sama, atau di tempat lain, atau bisa juga dengan dirinya sendiri di waktu lampau. *Equity-in-equity* diartikan bahwa setiap karyawan akan membandingkan rasio *input-outcomes* dirinya sendiri dengan rasio *input-outcomes* orang lain (*comparison person*). Bila perbandingannya cukup adil (*equity*), maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan tersebut tidak seimbang tapi menguntungkan, maka bisa menimbulkan kepuasan. Tetapi jika perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan maka akan timbul ketidakpuasan.

1. *Two Factor Theory* (Teori Dua Faktor)

Teori motivasi dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg adalah faktor yang membuat orang merasa puas dan tidak puas. Dalam pandangan yang lain, dua faktor yang dimaksudkan dalam teori motivasi Herzberg adalah dua rangkaian kondisi. Menurut Herzberg, ada serangkaian kondisi yang menyebabkan orang merasa tidak puas. Jika kondisi itu ada dan tidak diperhatikan, maka orang itu tidak akan termotivasi. Faktor tersebut meliputi kondisi kerja, status, keamanan kerja, mutu dari penyelia, upah, prosedur organisasi dan hubungan antar personal (Cantika, 2005).

Kondisi kedua yang digambarkan oleh Herzberg adalah serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan kerja yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat, sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Apabila kondisi itu tidak ada, maka kondisi tersebut ternyata tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Serangkaian kondisi ini biasa disebut sebagai *satisfier* atau *motivator*. Agar terdapat sifat kerja yang positif pada para bawahan, maka menurut Herzberg para manajer harus memberi perhatian sungguh-sungguh terhadap faktor-faktor *motivator* kepada para bawahan. Faktor tersebut adalah sebagai berikut : (a) keberhasilan pelaksanaan / *achievement* (b) tanggungjawab / *responsibilities* (c) pengakuan / *recognition* (d) pengembangan / *advancement* (e) pekerjaan itu sendiri/ *the work itself*.

**2.5.3 Pengukuran Kepuasan Kerja**

Penilaian tentang kepuasan kerja bersandar pada penilaian prestasi kerja setiap karyawan yang ada dalam organisasi atau perusahaan. Walaupun demikian, hal tersebut perlu dikemukakan lebih jauh, mengingat prestasi seseorang yang, katakanlah baik, belum berarti kepuasan kerja telah tercipta bagi seseorang maupun organisasi secara keseluruhan.

Pada organisasi perusahaan, Davis dan Newstrom (2003, h.112) menyatakan, sebagai berikut :

“Perusahaan (para manajer) memerlukan informasi mengenai kepuasan kerja untuk mengambil keputusan yang baik, baik dalam upaya mencegah maupun dalam menanggulangi berbagai masalah pegawai. Salah satu cara yang ditempuh untuk mendapatkan informasi mengenai kepuasan kerja tersebut adalah dengan melakukan survei kepuasan kerja. Survei kepuasan kerja dapat membuahkan hasil yang positif, netral, atau negatif.”

Indikator-indikator yang digunakan untuk menilai apakah seorang karyawan merasakan kepuasan kerja atau sebaliknya ketidakpuasan kerja menurut Davis dan Newstrom (2003, h.107-109) adalah sebagai berikut :

1. Prestasi kerja yang baik
2. Tingkat pergantian (*turnover*) pegawai yang rendah
3. Tingkat kemangkiran (*absences*) yang rendah
4. Pencurian atas aset-aset perusahaan

Apabila pegawai memperoleh kepuasan dalam dirinya atas pekerjaan yang ia lakukan, maka akan terlihat prestasi kerja yang baik, tingkat pergantian pegawai yang tidak sering terjadi, tingkat kemangkiran yang rendah serta tidak adanya kejahatan dalam bentuk pencurian aset-aset perusahaan sebagai suatu pelampiasan dari rasa ketidakpuasan. Dengan demikian, kepuasan kerja juga dapat dipandang sebagai faktor yang dapat dipengaruhi atau dapat disebabkan oleh banyak faktor atau variabel lain, salah satunya adalah faktor kesejahteraan pegawai.

Menurut Maryani dan Supomo (2001, h.368), yang mengutip dari sejumlah hasil penelitian, kepuasan kerja dapat dipahami melalui tiga aspek, yaitu:

1. Kepuasan kerja merupakan bentuk respon karyawan terhadap kondisi lingkungan pekerjaannya. Respon tersebut dapat berupa respon positif maupun respon negatif terhadap faktor-faktor yang berkaitan dengan lingkungan kerjanya.
2. Kepuasan kerja sering ditentukan oleh hasil pekerjaan atau kinerja, bahwa kepuasan kerja merupakan siklus yang ada relevansinya dengan hasil kerja yang dicapai. Jika hasil kerja baik, akan mendorong balas jasa dan kompensasi lain yang baik pula dan selanjutnya akan menentukan kepuasan kerja seseorang.
3. Kepuasan kerja terkait dengan sikap lainnya yang dimiliki oleh setiap karyawan, bahwa kepuasan kerja memiliki dimensi yang luas seperti berkaitan dengan pandangan karyawan terhadap prinsip keadilan, kepribadian karyawan dan sebagainya.

Luthans dan Smith *et.al* sebagaimana dikutip oleh Maryani dan Supomo (2001, h.368) menyebutkan secara lebih rinci bahwa dimensi dalam kepuasan kerja yang kemudian dikembangkan menjadi instrumen pengukur variabel kepuasan kerja adalah meliputi dimensi kepuasan kerja terhadap:

1. Menarik atau tidaknya jenis pekerjaan yang dilakukan. Jika pekerjaan semakin menarik, maka kepuasan kerja akan meningkat. Pekerjaan yang menarik ditentukan oleh banyak faktor seperti sistem dan prosedur kerja, situasi ruang kerja, fasilitas pendukung pekerjaan dan lain sebagainya. Selain itu apakah suatu pekerjaan itu memberikan tantangan yang diperlukan karyawan. Pekerjaan yang semakin menantang umumnya memberikan peluang bagi karyawan untuk bertahan, dan sebaliknya pekerjaan yang tidak menantang akan menimbulkan kebosanan dalam bekerja.
2. Jumlah kompensasi yang diterima karyawan. Imbal jasa yang diberikan organisasi sangat menentukan kepuasan kerja seseorang. Beberapa teori seperti teori motivasi Maslow dan teori motivator Herzberg telah menunjukkan bahwa faktor balas jasa finansial maupun non-finansial merupakan pendorong bagi karyawan untuk bertindak dan berkaitan dengan kepuasan dan ketidakpuasan seseorang atas pekerjaannya. Jika balas jasa dirasakan sesuai dengan jasa yang diberikan, maka kepuasan kerja akan tercipta dan sebaliknya demikian pula.
3. Kesempatan untuk promosi jabatan. Banyak pandangan yang memasukkan masalah peluang promosi sebagai suatu balas jasa tidak langsung. Namun, dalam penelitian ini faktor peluang promosi merupakan suatu hal yang terpisah. Jika kebijakan pengembangan karir dan peluang untuk mendapatkan promosi jabatan di dalam organisasi dinilai baik oleh karyawan, maka karyawan akan lebih memiliki kepuasan kerja.
4. Kemampuan atasan dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Masalah kepemimpinan yang dilaksanakan oleh para pimpinan akan menentukan kepuasan atau ketidakpuasan karyawan. Pimpinan (atasan) bertindak selaku *motivator* dengan berbagai cara yang dapat dilakukan seperti melalui komunikasi atasan-bawahan yang baik, penghargaan dan pujian, perhatian akan kesejahteraan bawahan dan lain-lainnya.
5. Dukungan rekan sekerja. Di tempat kerja karyawan senantiasa memiliki hubungan yang erat dengan rekan kerjanya masing-masing. Pada satu sisi, karyawan membutuhkan kesempatan untuk mandiri, namun di sisi lain karyawan membutuhkan dukungan dari pihak lain untuk bersama-sama melaksanakan pekerjaannya. Oleh karena itu, masalah komunikasi antara sesama karyawan dan dukungan apapun dari sesama rekan kerja akan menentukan kepuasan atau ketidakpuasan kerja seseorang.

**2.5.4 Dimensi Kepuasan Kerja**

Dimensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut **Fred Luthans (2006,h.243)** mengemukakan lima dimensi yang dirumuskan dan digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu :

* + - 1. Pekerjaan itu sendiri. Dalam hal di mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
      2. Gaji. Sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
      3. Kesempatan promosi. Kesempatan untuk maju dalam organisasi.

Pengawasan. Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Rekan kerja. Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

**2.6 Kinerja Tenaga Pendidik**

**2.6.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja pegawai merupakan hal yang amat penting bukan saja karena ada kaitannya langsung dengan jumlah penghasilan yang diterima oleh setiap pegawai untuk jangka waktu tertentu, seperti satu jam, satu hari, satu bulan dan seterusnya, akan tetapi dikarenakan adanya kehidupan bagi kelangsungan hidup organisasi.

Pada umumnya kinerja atau prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan pegawai yang bersangkutan. Adapun yang dimaksud dengan kinerja adalah sebagai berikut : “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.”

Davis dan Newstrom (2003, h.124) terjemahan Agus Dharma mengemukakan sebagai berikut : “Kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa dihasilan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang.”

Secara umum kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Robbins (2006, h.225) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai adalah suatu hasil dari pelaksanaan kegiatannya dalam perusahaan, di mana pelaksanaan kegiatannya itu baik buruknya tergantung dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi dan semangatnya dalam bekerja, salah satunya adalah faktor kepuasan kerjanya.

**2.6.2 Pengukuran Kinerja Pegawai**

Davis dan Newstrom (2003, h.355), mengemukakan faktor-faktor atau indikator yang dapat dipergunakan untuk mengukur prestasi kerja sebagai berikut :

1. Ketetapan waktu

Yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketetapan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketetapan waktu penyalesaian suatu kegiatan.

1. Kualitas

Yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan” yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

1. Kuantitas

Yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

Menurut Bernardin dan Russel (2003, h.334), ada enam kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauhmana kinerja karyawan secara individu, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja.

Kinerja pada umumnya dikatakan sebagai ukuran bagi seseorang dalam pekerjaannya. Kinerja merupakan landasan bagi produktivitas dan mempunyai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Tentu saja kriteria adanya nilai tambah digunakan di banyak organisasi untuk mengevaluasi manfaat dari suatu pekerjaan dan/atau pemegang jabatan. Kinerja dari setiap pekerja harus mempunyai nilai tambah bagi suatu organisasi atas penggunaan sumber daya yang telah dikeluarkan. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, setiap individu dalam perusahaan harus mempunyai kemampuan yang tepat (*creating capacity to perform*), bekerja keras dalam pekerjaannya (*showing the willingness to perform*) dan mempunyai kebutuhan pendukung (*creating the opportunity to perform*). Ketiga faktor tersebut penting, kegagalan dalam salah satu faktor tersebut dapat menyebabkan berkurangnya kinerja, dan pembentukan terbatasnya standard kinerja.

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai jika didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi. Dengan kata lain kerja individu menurut Bernardin dan Russel (2003, h.335) adalah hasil :

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

Menurut Timpe (dalam Mangkunegara, 2006, h.69) sebagai berikut :

”Faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Fakor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan bawahan ataupun rekan kerja, fasilitas kerja dan iklim organisasi.”

Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua organisasi dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan

Mengingat banyaknya ukuran yang dapat digunakan, maka dalam penelitian ini, penulis menggunakan ketiga indikator yang dikemukakan oleh Davis dan Newstrom sebagaimana dijelaskan di atas, yaitu: ukuran ketepatan waktu, ukuran kualitas, dan ukuran kuantitas hasil kerja.

**2.6.3 Upaya-Upaya untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai**

Untuk mencapai setiap tujuan tentu dibutuhkan upaya, biaya, *resources*, ataupun fasilitas. Oleh karena itu, manajer yang ingin meningkatkan kinerja selalu dihadapkan pada tiga tuntutan berikut :

1. Mengatasi halangan mencapai prestasi : halangan-halangan yang dijumpai oleh karyawan dapat berupa beberapa cara kerja yang tidak efektif, ruang kerja yang kurang efisien, dan lain sebagainya

1. Menyediakan *resources* yang cukup : baik yang berbentuk finansial, material, maupun SDM. Karyawan pada umumnya akan menghargai setiap usaha manajemen dalam memenuhi kebutuhan untuk dapat berkinerja dengan baik. Penghargaan itu akan tampak dari seberapa keras usaha karyawan untuk benar-benar berkinerja sesuai sasaran yang diharapkan.
2. Seleksi karyawan dengan seksama : seringkali bila tidak ada kecocokan antara karyawan dengan pekerjaannya yang disebabkan aspek sikap atau keahliannya, maka fasilitas dengan cara apapun tidak akan efektif bahkan tidak jarang menimbulkan *overstaffing*, kelebihan ongkos kerja hingga merosotnya produktivitas.

Menurut Davis dan Newstrom (2003, h.341), apabila karyawan telah memperhatikan hasil berupa peningkatan kinerja, agar hal tersebut dapat berlanjut, manajer perlu mempertimbangkan untuk segera menanggapinya dengan hal-hal sebagai berikut :

1. Menyediakan imbalan yang benar-benar dihargai oleh karyawan

1. Menyediakan imbalan secara tepat pada waktunya
2. Menyediakan imbalan dengan cara yang dianggap adil oleh karyawan.

Lebih lanjut, Davis dan Newstrom (2003, h.342) menjelaskan, dari ketiga hal di atas, butir terakhir memerlukan perhatian lebih karena menyangkut rasa keadilan. Untuk dapat menilai adil dan tidaknya imbalan, ada beberapa standar pembanding yang dapat digunakan, di antaranya :

1 Pembandingan terhadap orang lain : sebuah pembandingan terhadap imbalan yang diterima orang lain yang berada pada situasi yang sama baik, waktu berada di dalam atau di luar organisasi.

1. Pembandingan terhadap diri sendiri : sebuah pembandingan terhadap apa yang diterima oleh diri sendiri di waktu lalu, dengan mempertimbangkan persepsi akan harga diri yang terus berevolusi
2. Pembandingan dalam sistem : sebuah pembandingan antara imbalan yang diberikan dengan apa yang sudah dijanjikan perusahaan.

**2.6.4 Konsep Kinerja Guru dan Dosen**

Secara umum pemahaman kinerja merupakan kegiatan yang dijalankan oleh tiap-tiap individu dalam kaitannya untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Berkaitan dengan hal tersebut terdapat beberapa definisi mengenai kinerja. Smith dalam (Mulyasa, 2005: 136) menyatakan bahwa kinerja adalah “…..*output drive from processes, human or otherwise*”. Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Dikatakan lebih lanjut oleh Mulyasa bahwa kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil-hasil kerja atau unjuk kerja. Kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Uraian lebih mendalam tentang konsep kinerja guru dapat dituangkan melalui jabaran pandangan di bawah ini.

**2.6.5 Pengertian Kinerja Tenaga Pendidik**

Pengertian kinerja tenaga pendidik sudah didefinisikan oleh beberapa aahli. Tenaga pendidik merupakan profesi profesional di mana ia dituntut untuk berupaya semaksimal mungkin menjalankan profesinya sebaik mungkin. Sebagai seorang profesional maka tugas Tenaga pendidik sebagai pendidik, pengajar dan pelatih hendaknya dapat berimbas kepada siswanya. Dalam hal ini Tenaga pendidik hendaknya dapat meningkatkan terus kinerjanya yang merupakan modal bagi keberhasilan pendidikan.

Simamora (2002) memberi batasan kinerja, kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *performance* atau *job performance* tetapi dalam bahasa Inggrisnya sering disingkat menjadi performance saja. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja *(performance)* diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Prestasi kerja *(performance)* diartikan sebagai suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik kuantitas maupun mutunya. Pengertian di atas menyoroti kinerja berdasarkan hasil yang dicapai seseorang setelah melakukan pekerjaan.

**2.6.6 Dimensi Kinerja Tenaga pendidik**

Kinerja Tenaga pendidik mempunyai spesifikasi/kriteria tertentu. Kinerja Tenaga pendidik dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi/kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap Tenaga pendidik . Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indone-sia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kom-petensi Tenaga pendidik . Dijelaskan bahwa Standar Kompetensi Tenaga pendidik dikembangkan se-cara utuh dari 4 kompetensi utama, yaitu :

(1) kompetensi pedagogik,

(2) ke-pribadian,

(3) sosial, dan

(4) profesional.

Sedangkan menurut Undang-Undang Republik Indonesian nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen bab1 pasal 1, bahwa yang dimaksud guru atau tenaga pendidik adalah pendidik profesional dengan tugas utama **mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan**, **melatih, menilai dan mengevaluasi** peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidian dasar, dan pendidikan menengah. Selanjutnya yang dimaksud profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan proresi. (Undang-undang Guru dan Dosen, 2006:4).

**2.7 Hasil Penelitian Sebelumnya yang Relevan**

Studi-studi sebelumnya yang akan digunakan sebagai rujukan atau pembanding di dalam penelitian ini difokuskan pada studi-studi yang terkait dengan kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasional, kepuasan kerja motivasi kerja dan kinerja, baik di dalam maupun di luar negeri.

Beberapa penelitian terdahulu menemukan adanya hubungan antara kinerja dan kualitas kehidupan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Bruce, *et.al* (1999) di lingkungan organisasi bisnis, yaitu membandingkan 88 perusahaan yang diidentifikasi sebagai perusahaan terbaik di Amerika dengan 88 perusahaan yang tergabung dalam *Standar and Poor’s one Hundred* (S&P 100). Sampel dari perusahaan terbaik mewakili perusahaan dengan praktek kualitas kehidupan yang tinggi sementara perusahaan dalam S&P 100 digunakan sebagai kelompok pengendali untuk tujuan perbandingan. Temuan dalam studi empiris mereka menemukan bahwa perusahaan dengan praktek kualitas kerja yang tinggi akan menikmati pertumbuhan yang tinggi (yang diukur melalui pertumbuhan aset dan penjualan selama tahun) dan juga keuntungan (diukur dengan ROA dan ROE selama 5 tahun). Kualitas kehidupan kerja seperti yang ditunjukkan penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang diukur dengan produktivitas, rendahnya *turnover* serta meningkatnya kepuasan kerja.

Penelitan yang dilakukan oleh Elmuti (2003) mengamati dampak dari *internet aided self-management team* pada kualitas kehidupan kerja dan kinerja menunjukkan adanya hubungan yang positif antara ketiga variabel. *The self-managed work team* sendiri merupakan bentuk lain dari program kualitas kehidupan kerja yang pada intinya adalah memberikan kesempatan kepada pekerja untuk berpartisipasi dalam pemecahan masalah, memberikan otoritas untuk bertindak dan mengambil keputusan yang berhubungan dengan pekerjaannya. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang diadaptasi dari *Michigan Organizational Assesment Package*, ada 8 variabel yang diukur yaitu *suggestion offerred, participation in decision making, workgroup communication, meaning, challenge, personal responsibility, accomplishment,* dan *advancement*. Alat analisis yang digunakan adalah tehnik regresi linear menunjukkan adanya hubungan positif antara kualitas kehidupan kerja, kinerja dan *program internet aided self-managed teams*. Kinerja yang diukur di sini tidak hanya kinerja usaha tetapi juga kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan dengan meningkatnya persentase waktu yang digunakan dalam produksi aktual dan meningkatnya kualitas produk yang dihasilkan.

Pada studi sebelumnya, Elmuti dan Khatawala (1997) yang menelaah mengenai implementasi ISO 9000 sebagai program kualitas kehidupan kerja menghasilkan kesimpulan bahwa implementasi ISO 9000 sebagai bentuk program kualitas kehidupan kerja menunjukkan dampak positif pada kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Wyatt dan Wah (2001) terhadap pekerja di Singapura menyebutkan bahwa pekerja ingin diperlakukan sebagai individu yang dihargai di tempat kerja. Kinerja yang bagus akan dihasilkan pekerja jika mereka dihargai dan diperlakukan seperti layaknya manusia dewasa. Ada empat dimensi kualitas kehidupan kerja yang dianggap penting bagi pengembangan kualitas kehidupan kerja bagi pekerja di Singapura, yaitu suasana kerja dan perkembangan karir, dukungan dari pihak manajemen, penghargaan dari perusahaan serta dampak kerja pada kehidupan personal. Temuan yang relatif sama dari studi Pruijt (2003) menjelaskan adanya hubungan yang erat antara kualitas kehidupan kerja dengan kinerja. Pruijt merekomendasikan bahwa organisasi bertanggung jawab untuk memelihara kualitas kehidupan kerja dan membina tenaga kerja agar bersedia memberikan sumbangannya secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian kualitas kehidupan kerja dalam kaitannya dengan kinerja juga dilakukan oleh Dardak (2004) di Indonesia, khususnya di PT. P.D. Paya Pinang Medan. Dengan menggunakan sampel sebanyak 204 orang dan analisis menggunakan regresi, Dardak menemukan bahwa faktor-faktor kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) yaitu : partisipasi, pengembangan karir, penyelesaian konfliks, komunikasi, kesehatan kerja, keselamatan kerja, keselamatan lingkungan, kompensasi yang layak, dan kebanggaan baik secara parsial maupun simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. P.D. Paya Pinang Medan.

Berkaitan dengan komitmen organisasional, riset Fields dan Thacker (1992) yang menggunakan *multivariate analysis of variance* (MANOVA) menyimpulkan, bahwa komitmen harus dipandang secara strategis bagi organisasi karena memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini dapat dilihat bahwa secara faktual banyak organisasi yang menghabiskan waktu, tenaga dan dana untuk menggali komitmen pegawai sehubungan dengan aktivitasnya.

Dalam ukuran keberhasilan organisasi yang lebih spesifik, yaitu produktivitas, penelitian McNeese *et.al* (1996) menyatakan bahwa produktivitas berhubungan dengan berbagai macam item hasil seperti *output*, tujuan, jumlah jam kerja dan item lainnya. McNeese *et.al* (1996) juga menemukan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif terhadap produktivitas yang ditunjukkan dengan nilai Pearson ( *r* ) sebesar 0.31 (signifikan pada level 0.001).

Kunci utama dalam komitmen adalah bagaimana organisasi fokus terhadap nilai-nilai dasar dalam proses kualitas kehidupan kerja. Kualitas kehidupan kerja tersebut sangat berpengaruh meskipun belum banyak organisasi yang mengadopsi komitmen organisasional sebagai budaya. Penelitian Zin (2004) di Malaysia menunjukkan, bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasional, organisasi harus mengembangkan kualitas kehidupan kerja dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri melalui program pelatihan dan berpartisipasi dalam setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka. Zin (2004) menunjukkan, bahwa antara komitmen dan kualitas kehidupan kerja memiliki hubungan yang erat untuk mendukung keberhasilan organisasi. Begitupun yang ditemukan oleh Rifa’i (2001) bahwa adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Studi yang dilakukan Prapti *et.al* menjelaskan, bahwa komitmen organisasional yang tinggi menunjukkan tingkat keberpihakan seorang pegawai terhadap organisasi yang mempekerjakannya, sehingga dapat mengurangi *turnover* karyawan (Prapti *et.al*, 2004). Mendukung argumen Prapti *et.al*, studi Mardiana (2004) juga menemukan bahwa organisasi dapat memperoleh keuntungan dari komitmen pegawai seperti peningkatan kualitas atau produktivitas.

Studi lain tentang komitmen organisasi dengan kinerja pegawai di wilayah Indonesia dilakukan oleh Ribhan (2008) pada PT. Chandra Superstore di Bandar Lampung. Analisis yang digunakan adalah analisis kuantitatif dengan menggunakan *Path Analisys*. Hasil yang ditemukan antara lain adanya hubungan antara karakteristik individu dengan kinerja karyawan apabila ada komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada PT. Chandra Superstore Tanjung Karang Bandar Lampung.

Penelitian Mc Cue dan Gianakis (1997) dengan menggunakan Regresi Linear Berganda dan Korelasi Spearman menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Keduanya menjelaskan, bahwa ingkat kepuasan profesional merupakan fungsi korespondensi antara pengharapan, aspirasi dan kebutuhan dengan tingkatan di mana organisasi dapat memenuhi kebutuhan tersebut.

Beberapa penelitian yang mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja juga telah dilakukan. Rifa’i (2001) dalam studinya tentang pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap intensi keluar (*turnover*) karyawan menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan dua variabel yang secara negatif berhubungan dengan intensi keluar. Kepuasan dan ketidakpuasan selanjutnya berakibat pada kinerja yang dicapai individual maupun organisasional.

Implikasi kepuasan kerja sering dikaitkan dengan peningkatan kerja individual, kinerja organisasional, tingkat perputaran kerja, serta kemangkiran. (Organ dalam Dwi Maryani dan Bambang Supomo, 2001). Selanjutnya, di dalam penelitiannya, Maryani dan Supomo (2001) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang besar dari kepuasan kerja terhadap kinerja individual.

Review atas penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan kajian tentang kualitas kehidupan kerja, komitmen, kepuasan kerja dan kinerja pegawai dapat diringkas pada tabel di bawah ini:

**Tabel 2.2**

**Penelitian Sebelumnya yang Relevan**

| **Peneliti** | **Judul** | **Persamaan** | **Perbedaan** |
| --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| Bruce, *et.al*,1999, *Business*  *Review, Vol. LVIII, No. 2, hlm.3-7* | *A Longitudinal Study of Quality of Work Life and Business Performance* | Mengkaji kualitas kehidupan kerja dan kinerja. | Variabel independen ditambah dengan komitmen organisasional dan kepuasan kerja, sedangkan variabel dependen adalah kinerja pegawai, bukan kinerja organisasi / bisnis. |
| Elmuti,Dean, 2003, *Journal of Business Strategies, Vol. 20 No. 2, hlm. 119 -136* | *Impact of Internet Added Self- Management Teams on Quality of Work-Life and Performance.* | Mengkaji kualitas kehidupan kerja dan kinerja. | Variabel independen ditambah dengan komitmen organisasional dan kepuasan kerja. |
| Elmuti, Dean dan Yunus Kathawala, 1997, *Production and*  *Inventory Management Journal, Second Quarter* | *An Investigation into Effects of ISO 9000 on Participants’ Attitudes and Job Performance.* | Mengkaji suatu program kualitas kehidupan kerja dalam organisasi dan dampaknya terhadap kinerja. | Variabel independen ditambah dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional. |
| Fields, Mitchel W., dan James W. Thacker, 1992, *Academy of Management*  *Journal, Vol. 35, No. 2, hlm.439-450.* | *Influence of Quality of Work Life on Company and Union Commitment.* | Mengkaji kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi. | Variabel independen ditambah dengan kepuasan kerja, variabel komitmen organisasional merupakan variabel independen, sedangkan variabel dependen adalah kinerja pegawai. |
| Wyatt, Thomas dan Chay Y. Wah, 2001, *Management Memo, hlm.8-17* | *Perception of QWL : A Study of Singaporean Employees Development* | Mengkaji kualitas kehidupan kerja. | Variabel kualitas kehidupan kerja bersama-sama dengan komitmen organisasional dan kepuasan kerja diuji pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. |
| Pruijt, Hans, 2003, *Journal of*  *Organizational Change Management, Vol. 13, hlm. 389-400* | *Performance and Quality of Work Life* | Mengkaji pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja. | Variabel independen ditambah dengan komitmen organisasional dan kepuasan kerja. |
| Dardak, Deti D, 2004, Tesis, PPS USU *Resipatory*, 2007, hlm. 1-5 | Analisis Pengaruh Faktor-faktor Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*) terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT.P.D. Paya Pinang Medan | Mengkaji pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja (prestasi kerja) pegawai | Variabel independen ditambah dengan komitmen organisasional dan kepuasan kerja. |
| McNesse-Smith, Donna., 1996, *Journal of Management, Vol 3, hlm.45 –53.* | *Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment* | Meneliti tentang pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap keberhasilan organisasi. | Variabel independen ditambah dengan kualitas kehidupan kerja, variabel dependen adalah kinerja pegawai. |
| Zin, Razali M., 2004, *Gajahmada International*  *Journal of Business, Vol. 6. No. 3, hlm.323-334* | *Perception of Professional Engineers Toward Quality of Work Life and Organizational Commitment* | Mengkaji kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasional. | Variabel kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasional keduanya menjadi variabel independen ditambah dengan kepuasan kerja, variabel dependen adalah kinerja pegawai. |
| Prapti *et.al*, Studi Bersama, 2004, Jurnal Kompak, No. 11, hlm.284-296 | Pengaruh  Faktor *Job Insecurity*, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi terhadap *Turn OverIntention* Akuntan Pendidik | Mengkaji kepuasan kerja dan komitmen organisasional | Variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional serta ditambah variabel kualitas kehidupan kerja diuji pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. |
| McCue, Clifford dan Gerasimos A. Gianakis, 1997, *Public Productivity and Management Review, Vol. 21*  *No. 2, hlm.170- 191* | *The Relationship Between Job Satisfaction and Performance : The Case of Local Goverment Finance*  *Officer in Ohio* | Mengkaji hubungan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. | Variabel independen ditambah dengan kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasional |
| Rifa'i, Hanif A., 2001, Jurnal Bisnis dan Akuntansi | Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Intensi keluar (*Turnover*) Karyawan | Mengkaji dampak kepuasan kerja terhadap aspek-aspek kondisi pegawai. | Variabel kepuasan kerja bersama-sama dengan variabel kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasional diuji pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. |

**2.8 Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian**

Kerangka pemikiran adalah gambaran tentang keterkaitan antar variabel penelitian yang akan dikaji, yang akan dibangun oleh peneliti untuk memecahkan masalah atau mencapai tujuan penelitian berdasarkan hasil tinjauan pustaka (*Enoe World Press* 2012).

Kerangka pemikiran adalah dasar pemikiran dari penelitian di telaah dari faktor-faktor observasi dan telaah kepustakaan. Oleh karena itu kerangka pemikiran menurut teori adalah dalil atau konsep-konsep yang akan dijadikan dasar penelitian dan uraian dalam kerangka pemikiran yang menjelaskan hubungan dan keterkaitan antar variabel.

Kerangka pemikiran adalah konstruksi berfikir yang bersifat logis dengan argumentasi yang konsisten dengan pengetahuan sebelumnya yang telah berhasil disusun. Kerangka berfikir berarti menduduk-perkarakan masalah dalam kerangka teoritis *(theoritical framework)* atau disebut juga proses deduktif (Rusidi,1993).

Begitu juga sama halnya tentang Paradigma Penelitian, yang secara etimologis, paradigma berarti model teori ilmu pengetahuan atau kerangka berpikir, sedangkan secara terminologi paradigma berarti pandangan mendasar para ilmuwan tentang apa yang menjadi pokok persoalan yang semestinya dipelajari oleh suatu cabang ilmu pengetahuan, jadi paradigma ilmu pengetahuan adalah model atau kerangka berpikir beberapa komunitas ilmuwan tentang gejala-gejala dengan pendekatan fragmentarisme yang cenderung terspesialisasi berdasarkan langkah-lankah ilmiah menurut bidangnya masing-masing.

Paradigma penelitian merupakan kerangka berpikir yang menjelaskan bagaimana cara pandang peneliti terhadap fakta kehidupan sosial dan perlakuan peneliti terhadap ilmu atau teori. Paradigma penelitian juga menjelaskan bagaimana peneliti memahami suatu masalah, serta kriteria pengujian sebagai landasan untuk menjawab masalah penelitian (Guba & Lincoln, 1988) Secara umum, paradigma penelitian diklasifikasikan dalam dua kelompok, yaitu penelitian kuantitatif dan penelitian kualitatif (Indriyantoro & Supomo, 1999). Masing-masing paradigma atau pendekatan ini mempunyai kelebihan dan juga kelemahan, sehingga untuk menentukan pendekatan atau paradigma yang akan digunakan dalam melakukan penelitian tegantung pada beberapa hal diantaranya, 1) jika ingin melakukan suatu penelitian yang lebih rinci yang menekankan pada aspek detail yang kritis dan menggunakan cara studi kasus, maka pendekatan yang sebaiknya dipakai adalah paradigma kualitatif. Jika penelitian yang dilakukan untuk mendapat kesimpulan umum dan hasil penelitian didasarkan pada pengujian secara empiris, maka sebaiknya digunakan paradigma kuantitatif, dan 2) jika penelitian ingin menjawab pertanyaan yang penerapannya luas dengan objek penelitian yang banyak, maka paradigma kuantitatif yang lebih tepat, dan jika penelitian ingin menjawab pertanyaan yang mendalam dan detail khusus untuk suatu objek penelitian saja, maka pendekatan naturalis lebih baik digunakan

**2.8.1 Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dengan Komiten Organisasi**

Pruijt (2003), menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat berharga, maka komitmen dari organisasi bertanggungjawab untuk memelihara kualitas kehidupan kerja dan membina tenaga kerja agar bersedia memberikan sumbangannya secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Istilah kualitas kehidupan kerja (QWL) pertama kali diperkenalkan pada Konferensi Buruh Internasional pada tahun 1972, tetapi baru mendapat perhatian setelah *United Auto Workers* dan *General Motor* berinisiatif mengadopsi praktek kualitas kehidupan kerja untuk mengubah sistem kerja. Kualitas kehidupan kerja merumuskan bahwa setiap proses kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan merupakan sebuah respon atas apa yang menjadi keinginan dan harapan karyawan mereka, hal itu diwujudkan dengan berbagi persoalan dan menyatukan pandangan mereka (perusahaan dan karyawan) ke dalam tujuan yang sama yaitu peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan.

Kualitas kehidupan kerja merupakan upaya menggabungkan desain pekerjaan dengan lingkungan kerja. Hal ini dapat diupayakan melalui pemenuhan kepuasan kerja, meningkatkan sikap kerja yang positif, serta kinerja (Soeprapto, Ribawanto & Hanafi. 2000).

Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu konsep atau filsafat manajemen dalam rangka perbaikan kualitas sumber daya manusia yang telah dikenal sejak dekade tujuh puluhan. Pada saat itu, kualitas kehidupan kerja diartikan secara sempit yaitu sebagai teknik manajemen yang mencakup gugus kendali mutu, perkayaan pekerjaaan, suatu pendekatan untuk bernegosiasi dengan serikat pekerja, upaya manajemen untuk memelihara kebugaran mental para karyawan, hubungan industrial yang serasi, manajemen yang partisipatif dan salah satu bentuk intervensi dalam pengembangan organisasional (French *et al*, dalam Arifin, 2000).

Kualitas kehidupan kerja adalah persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu tumbuh dan berkembang selayaknya manusia (Wayne,1992). Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthans, 1995 dalam Arifin, 1999).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Bruce *et.al*, 1999). Adanya kualitas kehidupan kerja juga menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penelitian juga menunjukkan adanya hubungan positif antara praktek kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan (Elmuti dan Kathawala, 1997).

**2.8.2 Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Mengenai kualitas kehidupan kerja, Nawawi (2001, h.53) memberikan pengertian kualitas kehidupan kerja sebagai berikut : “Kualitas kehidupan kerja adalah program yang mencakup cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dengan menciptakan pekerjaan yang lebih baik.”. Kualitas kehidupan kerja mengacu pada keadaan menyenangkan tidaknya lingkungan pekerjaan bagi orang-orang (Davis dan Newstorm, 2004:52). Bagi pekerja, penerapan prinsip-prinsip yang memperhatikan sisi kualitas kehidupan kerja dapat memberikan beberapa keuntungan seperti terjaminnya kesejahteraan mereka,memiliki iklim dan kondisi kerja yang baik dan pada akhirnya membawa dampak psikologis bagi karyawan itu sendiri. Bagi perusahaan untuk menarik dan mempertahankan pekerja yang berkualitas untuk bekerja ke dalam sebuah perusahaan tersebut.

Penjelasan mengenai konsep QWL berdasarkan pendapat Cascio (2003, h.178) bahwa ada dua pandangan mengenai maksud dari kualitas kehidupan kerja. Di satu sisi kualitas kehidupan kerja dianggap sebagai sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi seperti perkayaan kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan pekerja dan kondisi kerja yang nyaman, sementara pandangan yang lain bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dalam bekerja dan mendapat kesempatan mampu untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia. Kualitas kehidupan kerja merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi. Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi (Lewis dkk, 2001).

**2.8.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Di samping berkaitan langsung dengan kinerja, beberapa pendapat menjelaskan, bahwa komitmen organisasional juga berkaitan dengan kepuasan kerja. Namun sampai saat ini belum jelas variabel manakah yang lebih dahulu, apakah kepuasan kerja ataukah komitmen organisasional.

Shore dan Martin yang dikutip oleh Lum *et.al* (1998, h.11) menyatakan sebagai berikut:

*”......turnover, organizational commitment and job satisfaction are related to the employee performance. But commitment has effect to employee performance when managers deliver the employee satisfaction…”*

Berdasarkan pendapat di atas, bahwa komitmen dan kepuasan kerja keduanya juga berhubungan dengan kinerja pegawai. Namun demikian, komitmen organisasional tidak mempunyai hubungan secara langsung terhadap kinerja pegawai, yang berarti bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang mendahului komitmen organisasional. Begitu juga yang dikemukakan oleh Porter *et.al* yang dikutip oleh Rifa’i (2000, h.12) yang menyatakan:

“Komitmen organisasional merupakan suatu jaringan global di antara individu dan organisasi, sedangkan kepuasan kerja adalah komponen dari komitmen organisasi. Kepuasan dan komitmen memiliki hubungan yang erat.”

Bateman dan Strasser dalam Rifa’i (2000, h.13) mengemukakan bahwa “*theorized that commitment determines satisfaction”* atau diartikan bahwa secara teoritis, komitmen organisasi menentukan kepuasan kerja*.*Begitu juga Farrel dan Rusbult dalam Rifa’i (2000, h.13) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Beberapa peneliti lainnya juga mengungkapkan hal yang sama bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional adalah dua konstruk independen yang saling berhubungan (Suwandi dan Indriantoro, 1999, h.15).

**2.8.4 Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dengan Motivasi Kerja**

Para ahli organisasi dan manajemen(Mowday, 1998; Luthans, 2005, h.241) telah memberikan penjelasan yang cukup mendasar mengenai pentingnya perhatian organisasi terhadap persoalan memenuhi kualitas kehidupan kerja, mewujudkan komitmen organisasional pada pegawai serta memicu motivasi pegawai untuk tercapainya kinerja pegawai yang optimal, yang selanjutnya memberikan dukungan terhadap pencapaian kinerja organisasi. Kualitas kehidupan kerja secara sempit merupakan pengembangan organisasional (French *et al*, dalam Arifin, 2000) dan kualitas kehidupan kerja merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi (Lewis *et.al*, 2005). Kemudian karyawan yang berkomitmen akan menguntungkan bagi organisasi karena kemampuan potensialnya dan mengurangi *turnover* dan meningkatkan kinerja, juga komitmen dan kepuasan kerja memberikan pengaruh terhadap pencapaian kinerja pegawai (Shore dan Martin dalam Lum *et.al,* 1998, h.11).

**2.8.5 Hubungan Komitmen Organisasi dengan Motivasi Kerja**

Komitmen organisasi adalah suatu nilai personal, di mana seringkali mengacu pada loyalitas terhadap organisasi atau komitmen terhadap organisasi. Konsep komitmen muncul dari studi yang mengeksplorasi kaitan/hubungan antara karyawan dan organisasi. Motivasi untuk melakukan studi terhadap komitmen didasari pada suatu keyakinan bahwa karyawan yang berkomitmen akan menguntungkan bagi organisasi karena kemampuan potensialnya dan mengurangi *turnover* dan meningkatkan kinerja (Mowday, 1998).

Pendapat lain dikemukakan oleh Luthans (2002, h.241) yang menyatakan bahwa baik penelitian masa lalu maupun penelitian terakhir mendukung pengaruh komitmen organisasional terhadap hasil yang diinginkan, seperti kinerja serta berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk pindah serta kemangkiran kerja.

**2.8.6 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Motivasi kerja oleh Mc. Clelland dalam Riduan (2004: 263) didefinisikan sebagai keinginan untuk melakukan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi dan sekaligus memuaskan kebutuhan individu dipandang erat kaitannya dengan kepuasan kerja. Keterkaitan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja dijelaskan oleh Winardi (2004:131) bahwa motivasi mempengaruhi kepuasan kerja para karyawan suatu organisasi.

Sementara itu, Colquitt, Le Pine, and Wesson (2009) menjelaskan motivasi adalah suatu kumpulan kekuatan energik yang mengkoordinasi di dalam dan di luar diri seorang pekerja yang mendorong usaha kerja dalam menentukan arah perilaku, tingkat usaha, intensitas, dan kegigihan. Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku *(direction of behavior)* seseorang dalam organisasi, tingkat usaha *(level of effort)*, dan tingkat kegigihan atau ketahanan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (level of persistence). Jadi motivasi kerja dapat diartikan sebagai semangat kerja yang ada pada karyawan yang membuat karyawan tersebut dapat bekerja untuk mencapai tujuan tertentu (George and Jones, 2005).

**2.8.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pendidik**

Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang akan sesuatu dengan apa yang benar-benar diterima, sehingga tingkat kepuasan kerja karyawan secara individu berbeda-beda. Perbedaan tersebut disebabkan karena masing-masing individu memiliki perbedaan baik dalam nilai yang dianutnya, sikap, perilaku maupun motivasi untuk bekerja. Kepuasan kerja akan mengarahkan karyawan untuk berkinerja lebih baik dan sebaliknya ketidakpuasan akan menurunkan kinerja. Namun perlu dicermati bahwa karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi tidak selamanya memiliki tingkat kinerja yang tinggi, hal ini disebabkan karena ada variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja. Bahkan ada kemungkinan bahwa seseorang karyawan dalam kepuasan kerja yang rendah tetap memiliki kinerja yang tinggi. Tetapi perlu diingat bahwa kondisi semacam ini tidak dapat dipertahankan dalam waktu yang panjang. Kinerja individual mengacu pada prestasi kerja individu yang diatur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Kinerja individual yang tinggi dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Jika seseorang merasa dirinya begitu penting, berharga dan berpengaruh maka timbul kepuasan atas pekerjaan yang dilakukannya karena yang dilakukannya berhasil dan menciptakan hasil yang optimal. Meta analisis yang dilakukan oleh Judge dan Bono (2001) menemukan ada hubungan positif antara *self esteem* dan kepuasan kerja.

Signifikasi hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja dikemukakan oleh Vroom (1960) dan Strauss (1968) dalam Engko (2008: 3-4) bahwa, produktivitas dapat ditingkatkan melalui peningkatan kepuasan kerja, karena kepuasan kerja memberikan semangat kepada pekerja untuk meningkatkan produktivitas. Dilain pihak, Iffaldano dan Muchinsky (1986) menemukan korelasi yang tidak signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja individual. Penelitian yang dilakukan oleh Maryani dan Supomo (2001) yang menja- dikan dosen sebagai sampel penelitiannya menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja individual.

Berkaitan dengan kepuasan kerja di atas Fred Luthan (2006,h.243) menambahkan tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi berpengaruh terhadap variabel lain, seperti : kepuasan dan kinerja, kepuasan dan penggantian karyawan, kepuasan dan ketidakhadiran.

Kajian pustaka yang menjadi landasan teori dalam penelitian ini seperti pada Gambar 2.2. sebagai berikut :

**Gambar 2.2**

**Landasan Teori Keseluruhan**

*Grand Theory*

*Middle Range Theory*

Teori Manajemen dan Teori Organisasi

Hersey and Blanchard, GR Terry, Gibson, Fayol, Mulyasa, Sugandha

Manajemen SDM dan

Perilaku Organisasi

Manajemen Kinerja

Werther Davis, Walker, Sondang Siagian, Dimock, Hani Handoko, Manulang,

Veithzal, Cardoso Gomez, Chung & Megginson , Robert L Mathis dan Jackson, Mangkunegara

*Applied /Substance Theory*

Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi Motivasi Kerja Kepuasan Kerja dan Kinerja Tenaga Pendidik

Komitmen

Kualitas Kehidupan Kerja

*STPN*

*Indonesia*

Kepuasan Kerja

Kinerja Tenaga Pendidik

Motivasi Kerja

Luthans, Cascio, Milcovich and Newman, Hadari Nawawi, Siagian, McCaul et.al, March and Simon, Poznansky, Yukl, Stephen P.Robbins, Allen and Meyer, Doughlas McGregor, Guth dan MacMillan, Aven, Parker, & McEvoy; Mathieu & Zajac, Davis and Newstorm, Wexley, McClelland,Abraham Maslow, Cantika Yuli,Veithzal, Cardoso Gomez, Chung&Megginson , Robert L Mathis dan Jackson, Mangkunegara, UU RI No 14 th 2005

Penelitian sebelumnya:

1. Bruce, *et.al* (1999);
2. Elmuti (2003);
3. Wyatt et al (2001);
4. Hans (2003);
5. Dardak (2004)
6. Razali (2004);
7. Prapti et al (2004);
8. Clifford (1997);
9. Rifa’I (2001);
10. Smith (1996)

**Gambar 2.3 Skema Paradigma Penelitian**

Bateman dan Strasser dalam Rifa’i (2000, h.13), Cascio (2003, h.178), Nawawi (2001, h.53), French *et al*, dalam Arifin, 2000, Enoe World Press 2012

Mc. Clelland dalam Riduan (2004: 263), Winardi ( 2004 : 131), Luthans (2002, h.241) (Mowday, 1998). Lewis *et.al*, 2005. Shore dan Martin dalam Lum *et.al,* 1998, h.11

penelitian Mc. Clelland, Edward Murray, Miller dan Gordon W. yang dikutif Mangkunegara (2005 : 104)

**Kualitas Kehidupan Kerja**

**1. Restrukturisasi Kerja**

**2. Partisipasi**

**3. Sistem Imbalan**

**4. Lingkungan Kerja**

**Nawawi, 2001, h.57**

**Komitmen Organisasi**

**1. Komitmen afektif**

**2. Komitmen kontinuitas**

**3. Komitmen normatif**

**(Allen & Meyer, 1997)**

**Kepuasan Kerja**

1. **Pekerjaan itu sendiri**
2. **Gaji**
3. **Promosi**
4. **Kesempatan**
5. **Supervisi**
6. **Rekan Kerja**

**(Luthan, 2002:230)**

**Kinerja Tenaga Pendidik**

1. **Mendidik**
2. **Mengajar**
3. **Membimbing**
4. **Mengarahkan**
5. **Melatih**
6. **Menilai**
7. **Mengevaluasi**

**UU RI No 14 tahun 2005**

**Motivasi Kerja**

**1. Motif Prestasi**

**2. Motif Afiliasi**

**3. Motif Kekuasaan**

**Mangkunegara (2005 : 97)**

**2.9 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah penelitian, yang kebenarannya harus diuji secara empiris. Berdasarkan identifikasi masalah dan kerangka pemikiran yang telah dijelaskan, penulis mengajukan hipotesis mayor sebagai berikut: “Kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasional dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada kinerja tenaga pendidik STPN Indonesia .”

Selanjutnya diturunkan empat hipotesis minor sesuai dengan variabel-variabel yang diteliti sebagai berikut :

1. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga pengajar pada Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN).
2. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga pengajar pada Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN).
3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga pengajar pada Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN).
4. Kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasional dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga pengajar pada Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN).
5. Kepuasan kerja tenaga pengajar pada Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pengajar pada Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN)

**Bab III**

**metodologi penelitian**

* 1. **Metode yang Digunakan**

Penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi tentang ciri-ciri variabel kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasional, kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja tenaga pengajar. Sifat penelitian verifikatif adalah penelitian yang ingin menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, dimana dalam penelitian ini akan menguji pengaruh kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasional, motivasi kerja, terhadap kepuasan kerja dan implikasinya pada kinerja tenaga pengajar

Mengingat penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif, maka metode penelitian yang digunakan *descriptive survey* danmetode *explanatory survey.* Unit analisis adalah seluruh tenaga pengajar di Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri .

* 1. **Waktu dan Tempat Penelitian**

Waktu penelitian dilaksanakan kurang lebih dalam waktu 6 (enam) bulan meliputi pencarian bahan, penyusunan dampai dengan pelaksanaan seminar hasil penelitian, dengan tempat penelitian adalah tenaga pengajar di Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri di Indonesia .

* 1. **Desain Penelitian**

Tahapan yang dilaksanakan dalam penelitian ini mencakup proses-proses sebagai berikut :

1. Melakukan studi pendahuluan dalam hal ini melihat fenomena yang terjadi tentang kinerja tenaga pendidik yang dipengaruhi oleh motivasi.
2. Identifikasi dan rumusan masalah penelitian.
3. Penentuan kerangka pemikiran untuk masalah penelitian.
4. Memformulasikan masalah penelitian termasuk membuat spesifikasi, tujuan, luas, jangkauan, dan hipótesis penelitian untuk di uji.
5. Penentuan konseptualisasi variabel penelitian
6. Penentuan prosedur penelitian serta populasi kemudian memilih teknik sampling
7. Memberikan definisi terhadap pengukuran variabel.
8. Menyusun alat serta teknik untuk mengumpulkan data
9. Pengujian validitas dan reliabilitas dari kuesioner, jika tidak valid dan reliabel maka kuesioner dimodifikasi agar dimengerti oleh responden.
10. Proses pengolahan data
11. Jika data telah dikumpulkan, valid dan reliabel kemudian dianalisis.
12. Kesimpulan berdasarkan hasil analisis data untuk menjawab tujuan dari penelitian yang dilakukan.

Rencana penelitian yang diuraikan di atas dapat digambarkan dalam Gambar 3.1 berikut ini

**Latar Belakang Penelitian**

- Fenomena, Epiris, Teoritis, dan Normatif

**Rumusan Masalah**

**Konsep Teori relevan**

**Penemuan yang relevan**

**Membaca dan berfikir**

**Membaca hasil penelitian**

**Prinsip deduksi**

**Prinsip reduksi**

**Metode / pendekatan penelitian**

**Menyusun instrument penelitian**

**metodologi**

**Operasionalisasi variabel**

**Studi Pendahuluan**

**Uji validitas, reliablitas, normalitas data**

**Alat pengujian yang digunakan**

**Pembuktian/Penemuan**

**Pengumpulan dan Analisis data**

**Kesimpulan dan Saran**

**Kerangka Pemikiran**

**Sumber : Azhar Affandi (Kuliah Metode Penelitian) 2012**

**Gambar 3.1. Desain Penelitian**

* 1. **Definisi dan Operasionalisasi Variabel**

**3.4.1. Definisi Variabel**

Seperti telah diuraikan dalam rumusan masalah, bahwa pokok masalah yang diteliti adalah meliputi kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasional, motivasi kerja, sebagai variable bebas (*independent variable*) sedangkan kepuasan kerja sebagai variable perantara (*intervening variable*) serta dan kinerja tenaga pengajarsebagai variabel terikat (*dependent variable*). Dimana masing-masing variabel penelitian tersebut didefinisikan sebagai berikut :

1. Kualitas Kehidupan Kerja

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

1. Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi adalah kunci untuk mendapatkan kualitas dan peningkatan produktivitas. Menurut Robbin & Judge (2007:101) bahwa Komitmen Organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang memihak organisasi tertentu serta tujuan-tuhuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut dengan indikator yang terdiri dari tiga dimensi yaitu:

1. Komitmen afektif *(affective commitment)* perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilai,
2. Komitmen berkelanjutan *(continuance commitment)* adalah nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut, dan
3. Komitmen normatif *(normative commitment)* adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.
4. Motivasi Kerja

Motivasi adalah proses yang sangat penting mengenai mengapa dan bagaimana perilaku seseorang dalam bekerja atau dalam melakukan suatu tugas tertentu oleh karena itu dapat mengarahkanprilaku produktif dan efisien.Kekuatan untuk melakukan prilaku produktif dan efisien, tergantung pada kekuatan sebuah pengharapan dimana tindakan tersebut akan diikuti dengan pemberian *out come* dan ketertarikan *out come* tersebut kepada individu yang akan melakukan tindakan.Dengan pemberian *out come* dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan produktivitasnya, sehingga dapat mengakibatkan kinerja pegawai meningkat.

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya diterima, yang merupakan pernyataan sikap daripada suatu perilaku.

1. Kinerja Tenaga Pendidik

Kinerja merupakan faktor penting dan tidak boleh dilupakan dalam sebuah organisasi, karena dengan adanya kinerja maka bisa diketahui sampai sejauh mana seorang tenaga kerja berperan dalam kegiatan organisasi. Sedangkan menurut Undang-Undang Republik Indonesian nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen bab1 pasal 1, bahwa yang dimaksud guru atau tenaga pendidik adalah pendidik profesional dengan tugas utama **mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan**, **melatih, menilai dan mengevaluasi** peserta didik.

**3.4.2. Operasionalisasi Variabel**

Berdasarkan definisi variabel di atas, operasionalisasi veriabel dalam penelitian ini di tampilkan dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 3.1**

**Operasionalisasi Variabel**

| **VariABEL dan Konsep** | **DIMENSI** | **INDIKATOR** | **Ukuran** | **SKALA** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kualitas Kehidupan Kerja (X1)** | Restrukturisasi Kerj   * Partisipasi * Sistem Imbalan * Lingkungan Kerja | 1. Pengembangan kemampuan 2. Kesempatan mendapatkan pekerjaan yang menantang 3. Kesempatan untuk berpartisipasi 4. Dilibatkan dalam pengambilan keputusan 5. Sistem pemberian imbalan 6. Lingkungan kerja yang kondusif   Sarana penunjang | 1. Tingkat Pengembangan kemampuan 2. Kesempatan mendapatkan pekerjaan yang menantang 3. Kesempatan untuk berpartisipasi 4. Dilibatkan dalam pengambilan keputusan 5. Sistem pemberian imbalan 6. Lingkungan kerja yang kondusif Sarana penunjang pekerjaan | **Ordinal** |
| **Komitmen (X2)** | * Komitmen avektiftif * Komitmen Continuance * Komitmen Normatif | 1. Kemauan untuk bekerja dengan giat 2. Mengusahakan perbaikan pekerjaan 3. Tanggung jawab terhadap nama baik sekolah 4. Merasa diri penting dalam sekolah 5. Keinginan untuk bertahan dalam organisasi 6. Hambatan untuk keluar dari organisasi 7. Tekanan dari organisasi 8. Penghargaan dari organisasi | 1. Kemauan untuk bekerja dengan giat 2. Mengusahakan perbaikan pekerjaan 3. Tanggung jawab terhadap nama baik sekolah 4. Merasa diri penting dalam sekolah 5. Keinginan untuk bertahan dalam organisasi 6. Hambatan untuk keluar dari organisasi 7. Tekanan dari organisasi 8. Penghargaan dari organisa |  |
| **Motivasi Kerja (X3)** | * Kebutuhan Berprestasi * Kebutuhan berafiliasi * Kebutuhan kekuasaan | 1. Tanggung jawab  2. Berani menetapkan tujuan  3. Umpan balik yang konkrit.  4. Kreatif dalam bekerja .  5. Hasrat kuat mencari kesepakatan/ persetujuan rekan  6. Perhatian tulus terhadap perasaan orang  7. Senang bekerja sama  8. Relasi dan Komunikasi yang baik  9. Bekerja efektif dan kooperatif  10. Hasrat mengarahkan orang lain.  11. Aktif menentukan arah kegiatan organisasi  12. Berusaha menolong dan peduli terhadap program/ pemimpin. | 1. Tanggung jawab  2. Berani menetapkan tujuan  3. Umpan balik yang konkrit.  4. Kreatif dalam bekerja .  5. Hasrat kuat mencari kesepakatan/ persetujuan rekan  6. Perhatian tulus terhadap perasaan orang  7. Senang bekerja sama  8. Relasi dan Komunikasi yang baik  9. Bekerja efektif dan kooperatif  10. Hasrat mengarahkan orang lain.  11. Aktif menentukan arah kegiatan organisasi  12. Berusaha menolong dan peduli terhadap program/ pemimpin. |  |
| **Kepuasan Kerja (Y)** | * Pekerjaan itu sendiri * Penggajian * Promosi * Kesempatan * Supervisi * Rekan Kerja | 1. Senang dengan tugas yang dipegangnya 2. Senang dengan kesesuai bidangnya 3. Gaji yang diterima 4. Insentif yang diterima 5. Kesempatan mendapatkan promosi kenaikan jabatan 6. Mendapat pembinaan 7. Penghargaan 8. Memberikan bantuan | 1. Tingkat tugas yang dipegangnya 2. Senang dengan kesesuai bidangnya 3. Gaji yang diterima 4. Insentif yang diterima 5. Kesempatan mendapatkan promosi kenaikan jabatan 6. Mendapat pembinaan 7. Penghargaan 8. Memberikan bantuan |  |
| **Kinerja Tenaga Pendidik (Z)** | * Mendidik * Mengajar * Membimbing * Melatih * Mengarahkan * Menilai * Mengevaluasi | 1. Mengembangkan potensi/kemampuan peserta didik 2. Mengembangkan kepribadian peserta didik 3. Memberikan teladan 4. Menciptakan suasana belajar yang kondusif 5. Menyusun RPP 6. Melaksanakan pembelajaran 7. Menilai proses dan hasil pembelajaran 8. Mendorong tumbuhnya perilaku positif dalam pembelajaran 9. Membimbing peserta didik memecahkan masalah 10. Membimbing siswa dalam mengembangkan bakat, kreatifitas dan karya ilmiah 11. Melatih ketrampilan yang diperlukan dalam pembelajaran 12. Memberikan tugas terstruktur kepada peserta didik 13. Membantu siswa dalam mengerjakan soal latihan 14. Memberi arahan untuk pencapaian hasil belajar 15. Mengarahkan untuk bertingkah laku dan berakhlak baik 16. Memeriksa hasil kerja mahasiswa 17. Mencatat hasil kerja siswa 18. Menganalisis butir soal 19. Mengadakan remedial 20. Melakukan pengayaan | 1. Mengembangkan potensi/kemampuan peserta didik 2. Mengembangkan kepribadian peserta didik 3. Memberikan teladan 4. Menciptakan suasana belajar yang kondusif 5. Menyusun RPP 6. Melaksanakan pembelajaran 7. Menilai proses dan hasil pembelajaran 8. Mendorong tumbuhnya perilaku positif dalam pembelajaran 9. Membimbing peserta didik memecahkan masalah 10. Membimbing siswa dalam mengembangkan bakat, kreatifitas dan karya ilmiah 11. Melatih ketrampilan yang diperlukan dalam pembelajaran 12. Memberikan tugas terstruktur kepada peserta didik 13. Membantu siswa dalam mengerjakan soal latihan 14. Memberi arahan untuk pencapaian hasil belajar 15. Mengarahkan untuk bertingkah laku dan berakhlak baik 16. Memeriksa hasil kerja siswa 17. Mencatat hasil kerja siswa 18. Menganalisis butir soal 19. Mengadakan remidial 20. Melakukan pengayaan |  |

**Sumber : Data diolah**

* 1. **Sumber dan Teknik Pengumpulan Data**
     1. **Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini adalah sumber primer dan sekunder. Data primer bersumber dari survey ke lapangan melalui wawancara, observasi, dan kuesioner, sedangkan data sekunder bersumber dari dokumentasi atau laporan-laporan serta peraturan-peraturan yang berkaitan dengan objek yang diteliti.

* + 1. **Teknik Pengumpulan Data**

Untuk meneliti pengaruh kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasional, kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja tenaga pengajar, diperlukan data primer. Untuk mendapatkan data primer tersebut digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Wawancara, yaitu cara pengumpulan data dengan mengadakan komunikasi baik secara langsung (tatap muka) ataupun tidak langsung melalui media komunikasi dengan pihak-pihak yang berkompeten.
2. Observasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan mengamati langsung pada subjek penelitian untuk memperoleh data yang representatif dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya.
3. Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan tertulis untuk dijawab oleh responden. Kuesioner didesain dalam bentuk pernyataan terstruktur, dimana pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa sehingga responden dibatasi dalam memberikan jawaban kepada beberapa alternatif saja ataupun kepada satu jawaban saja.

Di samping itu, untuk mendeskripsikan penelitian ini dilengkapi pula dengan data sekunder yang diperoleh dengan cara mengutip catatan, dokumentasi atau laporan-laporan yang berkaitan dengan objek yang diteliti.

* 1. **Teknik Penentuan Data**

Data diambil dari kuisioner yang ditujukan pada Tenaga pendidik Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN) yang terpilih sebagai sampel penelitian. Langkah-langkah pengumpulan data sebagai berikut :

1. Pengumpulan data dengan cara menyebarkan formulir isian ke semua pegawai yang termasuk kedalam perhitungan sampel.
2. Formulir isian merupakan data kuisioner yang diisi oleh pegawai dengan memakai formulir pengisian manual/lembar *check list.*
3. Setelah data terkumpul dilakukan *editing*.
4. Pemberian kode untuk variabel-variabel yang dibutuhkan.
5. Formulir yang telah diisi, diberikan nilai, dan ditabulasi.
6. Data diolah dengan menggunakan program komputer.

**3.6.1. Populasi Penelitian**

Populasi adalah kumpulan dari unit sampling yang meliputi satu atau lebih unit unsur (Sekaran, 2000). untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini

**Tabel 3.2 Populasi Penelitian Berdasarkan Wilayah**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No** | **Wilayah** | **Jumlah Tenaga Pendidik** |
| 1 | Medan | 66 |
| 2 | Bandung | 126 |
| 3 | Bali | 100 |
| 4 | Makasar | 94 |
| **Total** | | **386** |

**Sumber : Bagian Kepegawaian Masing Masing Wilayah**

Dalam penelitian ini populasi adalah seluruh Tenaga pendidik Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri (STPN) yang berstatus PNS sebanyak 386 tenaga pengajar di STPN Medan, Bandung, Bali dan Makasar.

* 1. **Rancangan Analisis Data**
     1. **Rancangan Analisis**

Dalam menguji instrumen kuesioner penelitian, dilakukan dengan cara uji validitas, uji keandalan alat ukur, uji normalitas dan konversi data.

1. **Uji Validitas**

Sebelum data diproses terlebih dahulu dilakukan uji validitas untuk menguji alat ukur atau kuesioner. Validitas menunjukkan sejauhmana suatu alat pengukur itu mengukur apakah sesuai dengan standar yang ditetapkan atau mengukur apakah sesuai dengan yang diukur (Ancok, 1989). Untuk mengukur validitas kuesioner dilakukan dengan metode korelasi *pearson product moment*, yaitu hasil dari seluruh kuesioner yang berupa skor dikorelasikan (Nazir, 2005). Valid tidaknya alat ukur tersebut dapat diuji dari penjumlahan semua skor pertanyaan. Apabila korelasi antara skor total masing-masing pertanyaan signifikan, maka dapat dikatakan bahwa alat pengukur tersebut valid.

**2. Uji Keandalan Alat Ukur**

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup. Keterandalan suatu alat ukur berarti kemampuan alat ukur tersebut untuk mengukur gejala secara konsisten. Alat pengukur data tetap menunjukkan hasil ukuran yang sama, walaupun digunakan oleh orang yang sama di tempat yang berbeda, atau orang yang lain pada tempat yang sama.

Untuk mengukur tingkat keandalan alat ukur secara interval, digunakan nilai *alpha cronbach*. Nilai *alpha cronbach* dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :



Keterangan :

α = nilai keandalan

r = rata-rata korelasi antar variabel

k = jumlah variabel

Menetapkan besarnya α untuk menentukan suatu alat ukur dinilai andal atau tidak, dalam literatur atau buku penelitian tidak memiliki standar yang baku. Dalam penelitian ini digunakan acuan α > = 0.5 sebagai kriteria alat ukur yang digunakan adalah baik (andal). Perhitungan keandalan alat ukur digunakan dengan menggunakan alat bantu program *Statistical Package for Social Science* (SPSS).

**3. Uji Normalitas**

Sebelum data diolah terlebih dahulu dilakukan uji normalitas. Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah suatu data mengikuti sebaran normal atau tidak. Untuk mengetahui apakah data tersebut mengikuti sebaran normal dapat dilakukan dengan berbagai metode diantaranya adalah metode *kolgomorov smirnov* dan metode *shapiro wilk*.

**4. Konversi Data**

Kuesioner penelitian dirancang dengan menggunakan skala Likert. Untuk keperluan analisis kuantitatif kategori jawaban responden dalam 5 (lima) kriteria pembobotan jawaban responden terhadap isi kuesioner dengan diberi skor sebagaimana disajikan dalam Tabel 3.2.

**Tabel 3.2**

**Kriteria Penentuan Bobot Jawaban Responden**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Pilihan Jawaban** | **Skor Nilai Pernyataan** | |
| **Positif (+)** | **Negatif (-)** |
| Sangat Tinggi/Sangat Sesuai | 5 | 1 |
| Tinggi/ Sesuai | 4 | 2 |
| Sedang/ Tetap | 3 | 3 |
| Rendah/ Tidak Sesuai | 2 | 4 |
| Sangat Rendah/ Sangat Tidak Sesuai | 1 | 5 |

Data yang terkumpul melalui kuesioner ini adalah data yang berskala ordinal, sedangkan peringkat data untuk dapat digunakan dalam statistika inferensial (analisis jalur), yang digunakan dalam pengujian hipotesis penelitian ini adalah peringkat data interval. Oleh karena itu, data tersebut terlebih dahulu dilakukan konversi dari skala ordinal ke skala interval. Teknik yang digunakan adalah metode interval berurutan (*methods of successive interval*) (Hays, dalam Al-Rassyid, 1994), dengan formulasi sebagai berikut :

1. Memperhatikan (f) banyaknya responden yang memberikan respon yang ada
2. Untuk setiap item hitung frekuensi (*f*) jawaban, tentukan beberapa responden yang mendapat skor 1, 2, 3, 4, 5.
3. Tentukan proporsi (*p)* dengan cara frekuensi dibagi oleh banyaknya responden.
4. Menghitung proporsi kumulatif (*pk*).
5. Hitung nilai *Z* untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh, dengan menggunakan tabel normal.
6. Menghitung *scale value (SV)* dengan rumus sebagai berikut:

Density at lower limit - Density at upper limit

SV = ------------------------------------------------------------

Area under upper limit - Area under lower limit

Selanjutnya untuk memudahkan perhitungan akan digunakan program komputer MSI (M*ethod of Successive Iinterval)*

**3.7.2. Analisis Deskriptif dan induktif / Verifikatif**

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mengidentifikasi variabel independen yang diteliti. Untuk mengidentifikasi variabel independen yang diteliti digunakan metode *interval score* dengan pembagian median. Cara perhitungan *interval score* dengan pembagian median adalah sebagai berikut :

1. Menghitung skor nilai dari masing-masing variabel dengan cara : jumlah responden x jumlah butir pertanyaan x skor item masing-masing pertanyaan

2. Menghitung skor standar (pembanding) untuk setiap variabel independen dengan cara : menghitung kuartil 2 (median) yaitu : jumlah responden x jumlah butir pertanyaan x 3\*

Catatan : \* angka 1,2,3,4,5 adalah skor item pernyataan pada skala Likert.

3. Pedoman untuk pengambilan keputusan yaitu dengan membandingkan skor nilai pada poin (1) dan (2), dengan ketentuan sebagai berikut :

a. Bila jumlah skor atau skor nilai pernyataan (1) lebih kecil (rendah) daripada nilai pembanding (median) maka berarti lemah. Artinya bahwa variabel independen tersebut tidak dimiliki atau tidak digunakan atau tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

b. Bila jumlah skor atau skor nilai pernyataan (1) lebih besar (tinggi) daripada nilai pembanding (median) maka berarti kuat. Artinya bahwa variabel independen tersebut tidak dimiliki digunakan atau berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen

Setelah data hasil kuesioner diperoleh, maka data tersebut dianalisis apakah data kuesioner tersebut adalah data yang tepat (*valid*), andal (*reliable*), dan konsisten (*internal consistency*). Untuk semua itu dilakukan pengujian validitas dan reliabilias instrument pengajuan validitas instrument dilakukan dengan menggunakan rumus *Correlation Product Moment* (Sugiono, 2001:182)

Instrumen dinyatakan valid bila koefisien korelasi > 0,3 (Sugiono,2005:329). Sedangkan pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan rumus *Cronbach’s Alfa* dengan menggunakan alat bantu komputer.

Berdasarkan paradigma dan hipotesis penelitian yang telah dijelaskan, maka metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis jalur. Dalam analisis jalur langkah yang harus dilakukan adalah menterjemahkan hipotesis penelitian kedalam diagram jalur.

Analisis yang dilakukan adalah melihat pengaruh secara parsial maupun simultan dari variabel kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasional, kepuasan kerja, motivasi kerjaserta implikasi pada kinerja Tenaga pendidik Sekolah Tinggi Pariwisata , menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis).*

Pertimbangan penggunaan metode análisis jalur adalah sebagai berikut :

1. Metode ini mampu memberikan kejelasan hubungan dan besaran antar variabel penelitian yang sangat berguna bagi upaya peneliti dalam mengetahui lebih dalam berbagai variabel yang diteliti.
2. Análisis jalur cocok untuk menganalisis hubungan sebab akibat, baik mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung sejumlah variabel penyebab terhadap variabel akibat, baik secara parsial maupun simultan
3. Analisis jalur cocok untuk jumlah sampel yang lebih dari 100 responden dan data diolah bersifat *exploratory* serta data dapat diobservasi secara langsung di lapangan (Kusnendi, 2005; Yonathan Sarwonon , 2007).

Analisis jalur ini mengikuti pola struktural atau disebut model struktural (Kusnendi, 2005). Model struktural secara umum dapat digambarkan dengan persamaan sebagai berikut :

Y1 = *f* (X1, X2, … Xi);

Y2 = *f* (X1, X2, … Xi);

…

…

Yk = *f* (X1, X2, … Xi);

Diagram jalur dan persamaan struktural penelitian ini adalah seperti terlihat pada Gambar 3.2 sebagai berikut :

X1

*ɛ2*

*ɛ1*

*r*X2X1

*ρ*YX1

*r*X3X1

*ρ*YX2

X2

*r*X3X2

*ρZ*Y

Z

Y

*ρ*YX3

X3

**Gambar 3.2**

**Model Persamaan Analisis Jalur**

Keterangan :

X1 = Kualitas Kehidupan Kerja

X2 = Komitmen

X3 = Motivasi Kerja

Y = Kepuasan Kerja

Z = Kinerja Tenaga Pendidik

ε = Epsilon yaitu menunjukkan variabel atau faktor residual yang menjelaskan pengaruh variabel lain yang telah teridentifikasi oleh teori, tetapi tidak diteliti atau variabel lainnya yang belum teridentifikasi oleh teori, atau muncul sebagai akibat dari kekeliruan pengukuran variabel (Kusnendi, 2005)

Berdasarkan tujuan dilakukannya penelitian ini, maka variabel yang dianalisis adalah variabel independen yaitu Kualitas Kehidupan Kerja (X1), Komitmen (X2), Motivasi Kerja (X3) serta variabel antara adalah Kepuasan Kerja (Y),sedangkan variabel terikat adalah kinerja tenaga pendidik (Z), dalam penelitian ini yang akan diuji adalah seberapa besar pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (X1), Komitmen (X2), Motivasi Kerja (X3) terhadap Kepuasan (Y) dan seberapa besar pengaruh Kepyasan Kerja terhadap kinerja tenaga pendidik. Dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji, maka uji statistik yang digunakan adalah untuk mengetahui pengaruh X1, X2, dan X3, terhadap Y baik secara langsung maupun tidak langsung, mengetahui pengaruh Y terhadap Z.

Pengujian hipotesis secara simultan untuk setiap sub-struktur jalur dilakukan sebagai berikut :

1. Rumus hipótesis

H0 : Fhitung = 0

H1 : Fhitung ≠ 0

1. Kriteria keputusan

Tolak H0 jika Fhitung ≥ Ftabel (0,05)(n-k-1)

Terima H0 jika Fhitung < Ftabel (0,05)(n-k-1)

Dimana F=

Dari struktur diagram jalur yang terdapat pada Gamber 3.2 tersebut terbagi atas 2 sub struktur, yaitu sebagai berikut :

1. **Sub struktur 1**

**X1**

**X2**

**X3**

**Y**

*ρ*YX1

*ρ*YX2

*ρ*YX3

*ρ*Yε1

*r*X2X1

*r*X3X1

*r*x3x2

**Gambar 3.3.**

**Struktur Hubungan X1, X2, dan X3 dengan Y**

Persamaan linier sub-struktur 1 yaitu :

Y = *ρ*YX1X1 + *ρ*YX2X2 + *ρ*YX3X3 + ε1

Keputusan penerimaan atau penolakan H0 dengan menggunakan rumus :

1. **Sub struktur 2**

**Y**

**Z**

ε2

*ρ*ZY

**Gambar 3.4**

**Struktur Hubungan Y dengan Z**

Dimana : Y = motivasi , Z = kinerjatenaga pendidik, dan ε2 = variabel lain yang mempengaruhi Y selain Z

Persamaan linier sub-struktur 2 yaitu :

Z = ρZY + ε2

Keputusan penerimaan atau penolakan H0 dengan menggunakan rumus :

* + 1. **Uji Hipotesis**

Untuk menguji koefisien jalur, terlebih dahulu harus menterjemahkan hipotesis penelitian ke dalam hipotesis statistik sebagai berikut :

**1. Hipotesis 1**

Menguji sub struktur 1, yaitu variabel kualitas kehidupan kerja, komitmen dan kepuasan kerja terhadap motivasi dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Rumusan hipotesis operasional secara parsial (ρYX1)

H0 : *ρ*YX1 = 0, Tidak terdapat pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap Kepuasan Kerja

H1 : *ρ*YX1≠ 0, Terdapat pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap Kepuasan Kerja

Kriteria uji

Tolak H0 jika thitung ≥ ttabel

1. Rumusan hipotesis operasional secara parsial (ρYX2)

H0 : *ρ*YX2 = 0, Tidak terdapat pengaruh komitmen pegawai terhadap Kepuasan Kerja

H1 : *ρ*YX2≠ 0, Terdapat pengaruh komitmen pegawai terhadap Kepuasan Kerja

Kriteria uji

Tolak H0 jika thitung ≥ ttabel

1. Rumusan hipotesis operasional secara parsial (ρYX3)

H0 : *ρ*YX3 = 0, Tidak terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap Kepuasan Kerja

H1 : *ρ*YX3≠ 0, Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap Kepuasan Kerja

Kriteria uji

Tolak H0 jika thitung ≥ ttabel

1. Rumusan hipotesis operasional secara simultan

H0 : *ρ*YX1 = *ρ*YX2 = *ρ*YX3 = 0, Tidak terdapat pengaruh kualitas kehidupan kerja, komitmen dan motivasi kerja terhadap Kepuasan Kerja

H1 : *ρ*YX1≠*ρ*YX2≠*ρ*YX3≠ 0, Terdapat pengaruh kualitas kehidupan kerja, komitmen dan motivasi kerja terhadap Kepuasan Kerja

Kriteria uji

Tolak H0 jika Fhitung ≥ Ftabel

**2. Hipotesis 2**

Menguji sub-struktur 2, yaitu kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Tenaga Pendidik dapat digambarkan secara skematik sebagai berikut :

1. Rumusan hipotesis operasional

H0 : ρZY = 0, tidak terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pendidik

H1 : ρZY ≠ 0, terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pendidik

1. Kriteria keputusan

Tolak H0 jika thitung ≥ ttabel

Terima H0 jika thitung <ttabel

**3.7.4 Uji Kelayakan Model**

Uji kelayakan model penelitian dimaksudkan untuk mengetahui bahwa model yang menjadi kerangka pemikiran atau sebagai konstruksi teoritis penelitian yang dirumuskan dalam bentuk diagram dan atau persamaan matematik sudah fit dengan data. Artinya, bahwa model yang digunakan sudah mampu mengestimasi semua parameter model yang menjadi variabel penelitian yang dituangkan ke dalam hipotesis penelitian (Wirasasmita, 2007). Adapun hasil uji kelayakan model dalam penelitian ini sebagai berikut :

* + - * 1. ***Theoretical Plausibility*.**

Model penelitian ini memperlihatkan bahwa hasil uji telah sesuai dengan ekspektasinya dari teori manajemen SDM menjadi dasar pemikirannya.

**Tabel 3.3**

**Hasil Uji Kesesuaian Teori**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Hubungan dan keterkaitan antar variable** | **Pra estimasi** | **Pasca estimasi** | **Kesesuaian** |
| Pengaruh variabel X1, X2, X3 terhadap Y | + | + | Sesuai |
| Pengaruh variabel Y terhadap Z | + | + | Sesuai |

**2. *Accuracy of The Estimate of The Parameters*.**

Model penelitian ini menghasilkan estimator koefisien jalur yang akurat atau tidak bias dan signikan. Asumsi analisis terpenuhi dan probabilitas kesalahan statistik dari model sangat rendah (*p*-*value* = 0,05 atau lebih kecil dari lima persen).

**3. *Explanatory ability*.**

Model penelitian ini memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjelaskan hubungan antar fenomena variabel manajemen yang dikaji. *Standard error* (SE) lebih kecil daripada ½ kali nilai mutlak koefisien jalur (SE < ½ bij).

**4*. Forecasting Ability*.**

Model penelitian ini memiliki kemampuan prediksi yang tinggi atas perilaku variabel terikat sebagaimana ditunjukan oleh tingginya koefisien determinasi model yang mendekati atau melebihi 50%.