

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA ERA 5.0

Pada buku referensi ini, penulis menguraikan mengenai manajemen sumber daya manusia pada sisi pemanfaatan teknologi pada era society 5.0, yaitu bagaimana teknologi digital dapat membantu kehidupan sosial para pegawai suatu organisasi agar hubungan sosial pada pekerjaan menjadi budaya organisasi yang baik, pemberdayaan pegawai yang tepat, peningkatan kebahagiaan kerja, sesuai dengan passion pegawai, sehingga kinerja pegawai meningkat. Di samping penguraian secara teoritis, juga penulis mencoba melengkapi dengan kasus-kasus yang sesuai serta hasil penelitian penulis mengenai kebahagiaan dosen di Politeknik swasta lingkungan LLDIKTI wilayah 4 Jawa Barat. Buku ini sangat cocok dijadikan referensi oleh para Dosen MSDM, serta para mahasiswa dalam pembelajaran maupun penulisan skripsi, tesis, atau disertasi. Buku ini juga sangat bermanfaat bagi para praktisi MSDM, konsultan manajemen, Instansi Pemerintah, Swasta, dan bahkan bagi para pengusaha.



Dr. H. Deden Komar Priatna, S.T., S.IP., M.M., CHRA lahir di Bandung pada tanggal 3 Oktober 1963. Ia merupakan wakil direktur Program Pascasarjana Universitas Winaya Mukti. Penulis menyelesaikan S-1 dengan Jurusan Teknik Planologi di Universitas Winaya Mukti serta Administrasi Negara di STISIP Syamsul Ulum. Selanjutnya menempuh S-2 mengambil Jurusan Customer Manajemen di Universitas Winaya Mukti dan S-3 mengambil Jurusan Ilmu Manajemen di Universitas Pasundan.

Banyak hasil penelitian serta jurnal yang telah berhasil dipublikasi, salah satunya adalah Building Customer Loyalty di International Journal of Engineering & Technology dan The Model of Organization Commitment and employee performance at Manufacturing Industries in West Java di Man in India.

Dr. H. Deden Komar Priatna., S.T., SIP.,M.M., CHRA.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA ERA 5.0



Penerbit Deepublish (CV BUDI UTAMA)
Jl. Rajawali, Gang Elang 6 No.3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl. Kalurung Km 9.3 Yogyakarta 55581
Telp/Fax : (0274) 453427
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)
cs@deepublish.co.id @penerbitbuku_deepublish
Penerbit Deepublish www.penerbitbukudeepublish.com

Kategori :

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

ERA 5.0

Dr. H. Deden Komar Priatna., S.T., SIP.,M.M., CHRA.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA ERA 5.0

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA ERA 5.0

Dilengkapi dengan Kasus-Kasus dan Penelitian

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA ERA 5.0

DR. H. Deden Komar Priatna., S.T., SIP., M.M., CHRA



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA ERA 5.0

Deden Komar Priatna

Desain Cover :
Herlambang Rahmadhani

Sumber :
freepik.com

Tata Letak :
Haris Ari Susanto

Proofreader :
Haris Ari Susanto

Ukuran :
x, 154 hlm, Uk: 17.5x25 cm

ISBN :
No ISBN

Cetakan Pertama :
Bulan 2019

Hak Cipta 2019, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2019 by Deepublish Publisher
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT DEEPUBLISH
(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581
Telp/Faks: (0274) 4533427
Website: www.deepublish.co.id
www.penerbitdeepublish.com
E-mail: cs@deepublish.co.id

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, serta Sholawat dan Salam kepada Baginda Rasulullah SAW. Atas rahmat Nya buku referensi ini disusun, serta penulis berharap buku referensi ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang tertarik pada MSDM, baik secara teoritis maupun praktis.

Sebelumnya penulis berterimakasih kepada orang tua penulis (Hj. Endeh Tajiah dan H. Aban Soebandi (Alm)) yang tercinta yang selalu berdoa bagi penulis, Istri penulis (Dr (can) Yustina Yuliasari, S.PdI., M.Ag) yang tercinta yang selalu mendukung setiap aktivitas penulis, sehingga penulis selalu termotivasi untuk menulis buku ini, serta anak-anak penulis (Dr (can) Annisa Fitri Anggraeni, SE., MM, Silvia Novinati, S.AP, Mochamad Hapidin Nurhakim, dan Achmad Gani Fitriansyah atas doa dan dukungan, kesabaran dan pengertian selama ini.

Terima Kasih kepada Prof.Dr. Ir.H. Nandan Limakrisna, MM, CMA yang telah memberikan waktunya bagi penulis untuk berdiskusi. Demikian juga penulis ucapkan terimakasih yang sebesar besarnya kepada para Dosen di Universitas Pasundan Bandung yang telah membimbing penulis sampai penulis dapat menyelesaikan jenjang S3 ilmu manajemen, sehingga mempermudah penulis dalam menyelesaikan buku ini. Penulis juga haturkan terimakasih pada rekan-rekan dan para dosen maupun tendik di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti atas bantuan, motivasi, dan kerjasama yang baik, sehingga buku ini dapat diselesaikan.

Pada buku referensi ini, penulis menguraikan mengenai manajemen sumber daya manusia pada sisi pemanfaatan teknologi pada era society 5.0, yaitu bagaimana teknologi digital dapat membantu kehidupan sosial para pegawai suatu organisasi agar hubungan sosial pada pekerjaan menjadi budaya organisasi yang baik, pemberdayaan pegawai yang tepat, peningkatan kebahagiaan kerja, sesuai dengan passion pegawai, sehingga kinerja pegawai meningkat. Di samping penguraian secara teoritis, juga penulis

mencoba melengkapi dengan kasus-kasus yang sesuai serta hasil penelitian penulis mengenai kebahagiaan dosen di Politeknik swasta lingkungan LLDIKTI wilayah IV Jawa Barat dan Banten. Buku ini sangat cocok dijadikan referensi oleh para Dosen MSDM, serta para mahasiswa dalam pembelajaran maupun penulisan skripsi, tesis, atau disertasi. Buku ini juga sangat bermanfaat bagi para praktisi MSDM, konsultan manajemen, Instansi Pemerintah, Swasta, dan bahkan bagi para pengusaha.

Penulis sebagai penulis buku ini berharap agar buku ini mengenai sasarannya. Penulis yakin bahwa tidak ada gading yang tidak retak. Maka dari itu penulis mengharapkan saran atau kritik yang membangun untuk memperbaiki buku ini. Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih kepada pimpinan PENERBIT yang telah menyetujui untuk menerbitkan buku ini.

Bandung, 17 Agustus 2019

Dr. H. Deden Komar Priatna., ST., SIP., MM., CHRA

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAB 1 MANAJEMEN	1
1.1. Pengertian Manajemen	2
1.2. Fungsi Manajemen	3
1.3. Kasus Manajemen	5
BAB 2 ORGANISASI.....	25
2.1. Pengertian Organisasi.....	25
2.2. Kasus kasus Organisasi	27
BAB 3 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	32
3.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	32
3.2. Kasus kasus Manajemen Sumber Daya Manusia	35
BAB 4 BUDAYA ORGANISASI.....	39
4.1. Pengertian Budaya Organisasi	39
4.2. Karakteristik Budaya Organisasi	40
4.3. Kasus Kasus Budaya Organisasi	44
BAB 5 PASSION	47
5.1. Pengertian Passion	48
5.2. Karakteristik Passion	48
5.3. Kasus kasus Passion.....	49
BAB 6 PEMBERDAYAAN	53
6.1. Pengertian Pemberdayaan	53
6.2. Karakteristik Pemberdayaan	54
6.3. Kasus Kasus Pemberdayaan.....	56

BAB 7	KEBAHAGIAAN PEGAWAI.....	60
7.1.	Pengertian Kebahagiaan.....	60
7.2.	Kebahagiaan Bekerja.....	61
7.3.	Karakteristik Kebahagiaan.....	62
7.4.	Kasus kasus Kebahagiaan Kerja.....	63
BAB 8	KINERJA PEGAWAI.....	66
8.1.	Pengertian Kinerja.....	66
8.2.	Kinerja Pegawai/ Dosen	67
8.3.	Karakteristik Kinerja Pegawai	68
8.4.	Penilaian Jabatan Fungsional	70
BAB 9	REVIEW LITERATUR.....	80
9.1.	Penelitian Terdahulu	80
9.2.	Posisi Penelitian.....	87
9.3.	Kerangka Pemikiran	88
9.4.	Hipotesis Penelitian	93
BAB 10	HASIL PENELITIAN DEDED KOMAR PRIATNA	94
10.1.	Hasil Penelitian.....	94
10.2.	Pembahasan Hasil Penelitian	126
BAB 11	PENUTUP.....	138
11.1.	Kesimpulan	138
11.2.	Saran.....	140
DAFTAR PUSTAKA		144
TENTANG PENULIS		153
SURAT PENCATATAN CIPTAAN		154

BAB 1

MANAJEMEN



Management is efficiency in climbing the ladder of success; leadership determines whether the ladder is leaning against the right wall (Stephen Covey)

Para pakar di bidang ilmu manajemen memberikan penjelasan mengenai manajemen yang dideskripsikan sebagai keterampilan dan ilmu. Ilmu itu sendiri bersumber dari pengetahuan yang lahir dari belajar, sedangkan seni bersumber dari jiwa yang lahir dari pengalaman, lingkungan dan keyakinan yang bentuknya tidak dapat diuraikan secara spesifik, sehingga seni ini lebih bersifat pribadi, dan setiap pribadi memiliki seni yang berbeda pula. Pengalaman telah membuktikan bahwa perusahaan dengan sistem yang sama pada lingkungan yang sama tetapi hasil yang dicapai seringkali berbeda, inilah bagian dari seni *me-manage* manajemen itu sendiri. Sebab menurut Robbin dan Coulter (2010:19): "disemua organisasi, para manajer harus menjalankan fungsi-fungsi perencanaan, penataan, kepemimpinan, dan pengendalian. Namun, hal ini tidak berarti bahwa manajemen selalu dijalankan dengan cara yang sama.

1.1. Pengertian Manajemen

Beberapa ahli memberikan pengertian manajemen sebagai berikut: Plunket, Allen & Attner (2013:19) menyatakan *Definition of management states that goals are set and achieved "by (the) exercising of related functions – planning, organizing, staffing, leading, and controlling* (Definisi manajemen menyatakan bahwa tujuan ditetapkan dan dicapai "oleh (yang) menjalankan fungsi-fungsi terkait - perencanaan, pengorganisasian, staffing, memimpin, dan mengendalikan).

Montana dan Charnov (2008:2) mengemukakan bahwa *Management is working with and through other people to accomplish the objectives of both the organization and its members.* (manajemen bekerja sama dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan baik dari organisasi dan anggotanya).

Sementara itu, Newport dalam Winardi (2000) mengemukakan bahwa manajemen adalah :

Suatu proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengawasi aktivitas-aktivitas sesuatu organisasi dalam rangka upaya mencapai suatu koordinasi sumber daya manusia dengan sumber daya alam dalam hal mencapai sasaran secara efektif dan efisien".

Kemudian, Koontz dan O'donnel (2006) mengungkapkan bahwa manajemen adalah usaha untuk mencapai/menggapai tujuan tertentu melalui kegiatan/usaha orang lain. Pendapat senada diungkapkan oleh Terry dan Lue (2010) bahwa Manajemen adalah :

Suatu proses unik dan khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, serta pergerakan dan pengendalian yang dilakukan guna menentukan arah serta mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya melalui pemanfaatan SDM serta sumber daya lain.

Selanjutnya, Stoner (2006) menjelaskan bahwa :

Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, leadership serta pengendalian upaya dari anggota organisasi tersebut serta penggunaan sumber daya yang tersedia di organisasi tersebut guna mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya.

Didukung oleh pendapat Griffin (2004) bahwa manajemen adalah proses perencanaan, planning, pengorganisasian, pengkoordinasian serta pengontrolan setiap sumber daya yang ada guna mencapai tujuan ataupun goals yang telah ditentukan dengan efektif dan efisien.

Dari pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses untuk mencapai sesuatu melalui orang lain yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

Para manajer dapat menggabungkan pekerjaan-pekerjaan yang mereka tangani berdasarkan fungsi-fungsi organisasi. Setiap organisasi harus melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk melakukan pekerjaannya. Kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan ini adalah fungsi organisasi. Fungsi yang harus dilakukan pada sebuah organisasi meliputi fungsi sumberdaya manusia, fungsi produksi/operasi, fungsi pemasaran, dan fungsi keuangan dan akuntansi. Masing-masing fungsi tersebut dapat dijadikan departemen atau divisi tersendiri, dan pekerjaan-pekerjaan dapat digabungkan berdasarkan departemen yang khusus itu. Pembagian departemen atau divisi berdasarkan fungsinya sering kali ditemukan pada organisasi yang relatif kecil, yang menyediakan barang dan jasa. Pembagian ini juga banyak digunakan sebagai dasar dari bagian-bagian pada organisasi besar yang menghasilkan banyak barang dan jasa

1.2. Fungsi Manajemen

Menurut Follet dalam Handoko (2008) manajemen sebagai suatu seni yang digunakan seseorang dalam rangka melaksanakan tugas dan pekerjaan guna pencapaian suatu tujuan dengan cara melakukan pengaturan terhadap orang-orang lain dan tidak melakukan tugas sendiri. Sedangkan menurut Stoner (2006) bahwa manajemen merupakan suatu proses sistematis untuk melaksanakan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan menjalankan fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

Robbins (2009) menjelaskan fungsi-fungsi manajemen POAC sebagai berikut :

a. *Planning* (Perencanaan)

Planning merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena dalam perencanaan tersebut ditentukan sasaran yang ingin dicapai dan memikirkan cara serta sarana-sarana pencapaiannya. Perencanaan memuat tentang kegiatan-kegiatan apa yang harus dilakukan, bagaimana cara melakukannya dan siapa yang akan melakukan dari semua kegiatan tersebut.

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Organizing merupakan langkah lanjutan setelah organisasi tersebut membuat perencanaan. Dalam pengorganisasian memuat secara terperinci tentang kewajiban dan tanggung jawab personel, melaksanakan rencana yang telah dibuat sebelumnya, membatasi tanggung jawab dan kekuasaan, membagi-bagi tugas, tanggung jawab dan kekuasaan. Pelaksanaan yang harus diperhatikan adalah pembagian kerja yang jelas, sehingga tugas, fungsi dan wewenang masing-masing unit dapat berjalan dengan lancar.

c. *Actuating* (Pengarahan).

Actuating mempunyai arti menggerakkan, yaitu menggerakkan unit-unit organisasi dalam rangka pencapaian suatu tujuan. Dalam proses penggerakkan terkait dengan pemberian perintah yang bersifat membangkitkan semangat dalam pelaksanaan tugas untuk pencapaian tujuan organisasi. Pemberian perintah dapat dilaksanakan dengan baik, jika memenuhi persyaratan sebagai berikut: (1) Perintah harus mempunyai latar belakang yang sesuai dengan sarana, waktu dan kemampuan yang diperintah, (2) Perintah harus menggunakan bahasa yang tepat dan mudah dimengerti, (3) Perintah jangan bersifat pemaksaan, tetapi harus lengkap, jelas dan konsisten, dan (4) Perintah harus berkaitan dengan keadaan yang nyata. Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa memberikan perintah harus selalu memperhatikan kombinasi kebutuhan yang sifatnya lemah lembut dan mendorong orang lain untuk bekerja dengan senang hati.

d. *Controlling* (Pengawasan)

Controlling merupakan fungsi manajemen untuk mengetahui apakah pelaksanaan kerja sesuai dengan rencana yang telah

ditetapkan sebelumnya atau dengan kata lain fungsi pengawasan adalah suatu tugas untuk mengkonfirmasi sampai sejauh mana suatu program atau rencana yang telah ditetapkan tersebut, dilaksanakan sebagaimana semestinya dan apakah telah mencapai hasil sesuai yang diharapkan pihak manajemen.

1.3. Kasus Manajemen

Kali ini saya akan membahas tentang “studi kasus dalam manajemen organisasi” yang disajikan oleh DINA DWI SANTIA (2019) dari Universitas Guna Dharma. Saat ini banyak sekali organisasi maupun perusahaan yang mengalami kasus dalam manajemennya. Mau itu organisasi kecil, besar atau perusahaan nasional mau pun internasional. Dan saya akan membahas 2 studi kasus yaitu pertama Perusahaan Rendell Company dan ke-2 perusahaan Nokia.

Sebelum itu fungsi manajemen dari Pengorganisasian itu sendiri adalah dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, dan pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

Sedangkan Manajemen Organisasi itu sendiri adalah suatu perencanaan yang berhubungan dengan bagaimana seseorang dapat mengolah atau mengurus suatu rangkaian organisasi dari memilih anggota sampai penyelesaian masalah. Manajemen organisasi akan membutuhkan banyak sumber daya manusia yang bermutu.

Studi kasus Pertama “Rendell Company”

SEJARAH PERUSAHAAN

Rendell Company ini didirikan pada tahun 1968 dengan tujuan memberikan representasi kualitas tinggi untuk pasar elektronik di Illinois dan Wisconsin.

Rendell Company memiliki tujuh divisi operasi : yang terkecil mempunyai angka penjualan per tahun sebesar \$ 50 juta, sementara angka penjualan per tahun yang terbesar sebanyak \$500 juta. Masing-masing divisi bertanggung jawab kepada bagian pembuatan dan pemasaran di sektor produksinya masing-masing. Sejumlah bagian dan komponen di transfer di antara divisi, namun volume bisnis antar divisinya tidaklah besar.

Fred Bevin adalah seorang pengontrol pada Pengontrol Divisi dari Perusahaan Rendell. Pengontrol Divisi bertanggung jawab pada financial accounting internal, auditing, dan analysis of capital budgeting requests. Fred Bevin merasa tidak puas karena selama ini Pengontrol Divisinya hanya melaporkan pekerjaan kepada atasannya yaitu General Manager Divisi. General Manager Divisi membicarakan budget divisinya dengan manajemen puncak dan Pengontrol Divisi hanya diminta untuk membicarakan hal-hal teknis dan dia diberlakukan sebagai staff. Dengan ketidakpuasan akan tindakan General Manager Divisi ini menginspirasi Bevin untuk membuat perubahan dengan menerapkan cara baru yang pernah dipelajari di Martex Company yaitu menerapkan penggambaran tugas dan tanggung jawab organisasi. Caranya adalah pengawas organisasi dibebani dengan tanggung jawab dalam menetapkan standar biaya dan keuntungan perusahaan serta mengambil tindakan yang tepat untuk melihat apakah standar ini sudah tercapai atau belum. Fred Bevin sebagai seorang pengendali perusahaan Rendell Company sangat prihatin terhadap status organisasi dari para pengendali divisi dalam perusahaan. Selama ini para pengendali divisi memberikan laporan kepada manajer umum divisi mereka. Bevin menginginkan perubahan struktur organisasi pengendali divisi, dengan mengamati penerapan pengendalian di perusahaan lain yaitu perusahaan Martex. Organisasi pengendali perusahaan bertanggung jawab atas pencatatan keuangan, auditing internal, dan analisis permintaan anggaran modal. Di perusahaan saat ini telah terdapat system pengendalian anggaran, akan tetapi pelaporan dilakukan langsung oleh divisi operasi kepada manajemen puncak tanpa melalui analisis yang mendalam oleh pengendali perusahaan. Bevin menginginkan peran lebih aktif dan lebih dalam dari organisasi control perusahaan dalam proses penentuan anggaran dan analisa kinerja.

LANDASAN TEORI

a. Perilaku Dalam Ekonomi

System pengendalian manajemen mempengaruhi perilaku manusia. System pengendalian manajemen yang baik mempengaruhi perilaku sedemikian rupa sehingga memiliki tujuan yang selaras; artinya tindakan-tindakan individu yang dilakukan untuk meraih tujuan-tujuan pribadi juga akan membantu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

b. Keselarasan Tujuan

Tujuan utama dari system pengendalian manajemen adalah memastikan (sejauh mungkin) tingkat keselarasan tujuan yang tinggi. Dalam proses yang sejajar dengan tujuan, manusia diarahkan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan kepentingan pribadi mereka sendiri, yang sekaligus juga merupakan kepentingan perusahaan.

c. Faktor-faktor Informal yang Mempengaruhi Keselarasan Tujuan

Hal yang diperhatikan oleh para perancang system pengendalian formal adalah aspek-aspek yang berkaitan dengan proses informal, seperti etos kerja, gaya manajemen, dan budaya yang melingkupi, karena untuk menjalankan strategi organisasi secara efektif mekanisme formal harus berjalan seiring dengan mekanisme informal.

d. Faktor-faktor Eksternal

Faktor-faktor eksternal adalah norma-norma mengenai perilaku yang diharapkan didalam masyarakat, dimana organisasi menjadi bagiannya. Norma-norma ini mencakup sikap, yang secara kolektif sering juga disebut sebagai etos kerja, yang diwujudkan melalui loyalitas pegawai terhadap organisasi, keuletan, semangat dan juga kebanggaan yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas.

e. Faktor-faktor Internal

a) Budaya

Faktor internal yang terpenting adalah budaya di dalam organisasi itu sendiri, yang meliputi keyakinan bersama, nilai-nilai hidup yang dianut, norma-norma perilaku serta asumsi-

asumsi yang secara implicit diterima dan yang secara eksplisit dimanifestasikan di seluruh jajaran organisasi.

b) *Gaya Manajemen*

Faktor internal yang barangkali memiliki dampak yang paling kuat terhadap pengendalian manajemen adalah gaya manajemen. Biasanya, sikap-sikap bawahan mencerminkan apa yang mereka anggap sebagai sikap atasan mereka, dan sikap para atasan itu pada akhirnya berpijak pada apa yang menjadi sikap CEO.

c) *Organisasi Informal*

Garis-garis dalam bagan organisasi menggambarkan hubungan-hubungan formal, yaitu pemegang saham otoritas resmi dan tanggung jawab-dari setiap manajemen.

Persepsi dan Komunikasi

Dalam upaya meraih tujuan-tujuan organisasi, para manajer harus mengetahui tujuan dan tindakan-tindakan yang harus diambil untuk mencapainya.

f. Jenis – Jenis Organisasi

Strategi suatu perusahaan memiliki pengaruh yang besar terhadap strukturnya. Pada gilirannya, jenis struktur akan mempengaruhi rancangan system pengendalian manajemen organisasi. Organisasi bisa dikelompokkan ke dalam tiga kategori umum :

Struktur fungsional, didalamnya setiap manajer bertanggung jawab atas fungsi-fungsi yang terspesialisasi seperti produksi.

Struktur unit bisnis, didalamnya para unit manajer bertanggung jawab atas aktivitas-aktivitas dari masing-masing unit, dan unit bisnis berfungsi sebagai bagian yang semi-independen dari perusahaan.

Struktur matriks, didalamnya unit-unit fungsional memiliki tanggung jawab ganda.

g. Fungsi Kontroler

Orang yang bertanggung jawab dalam merancang dan mengoperasikan system pengendalian manajemen disebut sebagai kontroler. Kontroler biasanya menjalankan fungsi-fungsi sebagai berikut :

1. Merancang dan mengoperasikan informasi serta system pengendalian
2. Menyiapkan pernyataan keuangan dan laporan keuangan kepada para pemegang saham dan pihak-pihak eksternal lainnya
3. Menyiapkan dan menganalisis laporan kinerja, menginterpretasikan laporan-laporan ini untuk para manajer, menganalisis program dan proposal-proposal anggaran dari berbagai segmen perusahaan serta mengkonsolidasikannya ke dalam anggaran tahunan secara keseluruhan.
4. Melakukan supervise audit internal dan mencatat prosedur-prosedur pengendalian untuk menjamin validitas informasi, menetapkan pengaman yang memadai terhadap pencurian dan kecurangan serta menjalankan audit operasional.

PERMASALAHAN

1. Rendell ternyata mengalami kesulitan melaksanakan teknik pengendalian yang lebih modern, dikarenakan adanya hubungan yang kurang baik atau tidak saling mendukung antara pengendali korporat dan divisi, yang mengakibatkan terjadinya tambahan biaya anggaran perusahaan untuk memperbaiki hal tersebut.
2. Randell memiliki permasalahan peran pengendali korporasi dan pengendali divisi yang mana hubungan informasi antar keduanya kurang transparan.
3. Randell ingin mengubah peran organisasi pengendali perusahaan agar dapat mengikuti seperti peran pengendali perusahaan di perusahaan lain, yakni : Martex Company.

Bukti Kasus

William Harrigan adalah manager di kantor pusat Rendell Company dan dia mantan pengontrol seniordir satu divisi perusahaan Rendell selama 25 tahun. Pengontrol Perusahaan sering menanyakan kepada divisinya : Apakah divisi anda dapat berjalan baik jika perusahaan memotong sekian \$x diluar budget periklanan? Apakah divisi anda yakin perkiraan penghematan biaya pada peralatan ini realistis? Walaupun pengontrol tahu kondisi sebenarnya dan dia tidak setuju dengan perusahaan pengontrol, Harrigan tidak boleh mengatakan demikian. Bila ada ketidakberesan dalam divisi (budget

berlebih) dan situasi yang buruk maka hal itu tidak akan di jadikan berita di laporan operasional, sehingga hal ini membuat pekerjaan Harrigan menjadi sulit. Tapi Harrigan tidak menjadikan hal ini sebagai masalah karena jika dia menerapkan metode klaim (mengumumkan adanya ketidaksesuaian) dari Martex maka Pengontrol Divisi tidak akan menjadi bagian dari kelompok manajemen itu lagi.

Kesimpulan

Karena sistem akuntansi sudah lama berada di perusahaan, perubahan mungkin tidak mudah diterima oleh divisi yang bersangkutan. Perubahan tersebut dapat menyebabkan kegagalan fungsi dalam struktur organisasi dimana divisi pengontrol yang melaporkan langsung ke pengontrol perusahaan akan menyebabkan ketidakstabilan pada otoritas struktur divisi. Dengan demikian, pengendalian harus diberikan dalam melestarikan struktur kekuasaan di setiap divisi. Lebih baik jika perusahaan menghadapi masalah kegemukan dalam anggaran biaya daripada menyerah pada perintah di setiap divisi dan mengacaukan baris mapan dari otoritas. Penjagaan pengontrolan saat ini akan lebih baik daripada mengubahnya ke dalam struktur Martex dalam mencapai tujuan dan sasaran Perusahaan.

Rekomendasi

Perusahaan Rendell dapat mempertahankan struktur organisasi saat ini dengan menerapkan sistem kontrol tambahan untuk mengatasi permasalahan budget. Sistem kontrol tersebut adalah :

1. Menerapkan sistem akuntansi terpusat.
Kita tidak bisa memaksa departemen atau divisi untuk merubah sistem akuntansi mereka karena ini akan memakan waktu banyak dan mungkin berbeda dengan kebutuhan divisi serta hal ini akan menyebabkan konflik dan tidak efisien. Akan lebih baik jika mengembangkan sistem akuntansi perusahaan dan membuat divisinya untuk menyerahkan data dan informasi mereka. Akan ada kesalahan, tetapi perusahaan tersebut akan hidup dengan itu.
2. Tetapkan target atau standar.
Membandingkan biaya saat ini dengan standar industri dan perusahaan untuk mengurangi kegemukan budget. Selain perbandingan ini, variabel kritis atau kunci dapat dicermati lebih sering untuk mencapai kontrol yang lebih baik dari sistem.

3. Menetapkan sistem insentif seperti yang dilakukan Martex. Pengontrol Perusahaan seharusnya lebih terlibat secara aktif dalam anggaran. Sistem pengontrol anggaran diatas dapat ditingkatkan atau dibentuk lebih baik lagi.

ANALISIS MASALAH

Analisis SWOT

1. Strength (kekuatan)
 - Peraturan saat ini memungkinkan informasi mengalir lebih efisien.
 - Dengan pengendali divisi melapor langsung kepada manajer divisi, memungkinkan isu-isu taktis untuk diselesaikan lebih cepat dan berdasarkan informasi terbaru.
 - Laporan dan tujuan pada anggaran divisi dan kinerja dari pengendali divisi ke kontroler perusahaan memberikan informasi lebih rinci tentang divisi.
 - Penilaian yang lebih kritis terhadap kegiatan operasional membantu mengurangi pembengkakan dalam anggaran biaya dan lebih mudah untuk melaksanakan program control yang baru.
2. Weakness (kelemahan)
 - Sulit untuk menerapkan perubahan dalam struktur organisasi dalam waktu singkat
 - Terdapat kemungkinan bagi Manajer Divisi untuk menyembunyikan informasi keuangan yang cacat.
 - Tingkat kepercayaan atas informasi yang disediakan oleh Pengendali Divisi kepada pengendali Korporat patut dipertanyakan.
3. Opportunity (peluang)
 - Diterapkannya teknik-teknik modern di lingkungan perusahaan
4. Threats (ancaman)
 - Terjadinya pembengkakan anggaran
 - Dapat terjadi penyembunyian atas keuangan yang cacat yang dilakukan antara pengendali divisi dengan manajer dan manajer dengan stafnya.

Prospek perusahaan

- § Jika perusahaan ingin terus berkembang, maka pihak manajemen harus mempercayai informasi yang diberikan oleh divisi pengendali.
- § Jika sistem pengendalian dan manajemen perusahaan sudah baik dan tidak lagi terjadi pembengkakan dalam anggaran, maka barulah perusahaan memikirkan untuk membuat elektronik yang lebih canggih dibandingkan kompetitor nya, sehingga tidak hanya mendapatkan laba tetapi angka pertumbuhan perusahaan juga meningkat.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Karena sistem akuntansi sudah lama dipakai oleh perusahaan, perubahan mungkin tidak mudah diterima oleh divisi yang bersangkutan. Perubahan tersebut dapat menyebabkan kegagalan fungsi dalam struktur organisasi dimana divisi pengontrol yang melaporkan langsung ke pengontrol perusahaan akan menyebabkan ketidakstabilan pada otoritas struktur divisi. Dengan demikian, pengendalian harus diberikan dalam melestarikan struktur kekuasaan di setiap divisi. Lebih baik jika perusahaan menghadapi masalah pembengkakan dalam anggaran biaya daripada menyerah pada perintah di setiap divisi dan mengacaukan baris depan dari otoritas. Penjagaan pengontrolan saat ini akan lebih baik daripada mengubahnya ke dalam struktur Martex dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

Divisi pengendali Perusahaan Rendell tidak perlu mengadopsi filosofi "Solid line" seperti Perusahaan Martex. Hal ini dikarenakan baik struktur lama maupun baru memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing. Struktur dan kondisi Rendell juga tidak memungkinkan untuk penerapan filosofi baru ini karena dapat menyebabkan konflik dan pengucilan fungsi pengendali divisi yang menguncang keharmonisan yang sudah ada hal ini lebih mahal daripada pembengkakan anggaran biaya. Oleh karena itu, Rendell sebaiknya tetap pada filosofi "Dotted line" dan pengendali pusat harus bekerja lebih aktif untuk mengawasi pengendali divisi dan divisi yang ada.

B. Saran

1. Pengendali korporat sebaiknya menempatkan pengendali divisi di bawah pengawasannya
2. Laporan yang dibuat harus dapat dipercaya dan tidak bias.
3. Rendell tidak perlu mengadopsi system martex, karena dapat berpotensi ke arah perubahan organisasi yang radikal.
4. Pengendali perusahaan harus lebih aktif dalam mengawasi sistem pengendalian yang ada.

Studi kasus ke-2 (dua) "Nokia"

Latar Belakang Masalah

Nokia adalah perusahaan asal Finlandia yang sempat menjadi perusahaan telekomunikasi terbesar di Finlandia dan dunia. Pada tahun 1865, Fredrik Idestam mendirikan perusahaan penggilingan kayu yang bernama Nokia, kata Nokia sendiri diambil dari nama sebuah komunitas yang tinggal di Finlandia Selatan. Kemudian pada sekitar tahun 1950, Nokia mulai membangun divisi elektronik karena Nokia memandang bahwa industri elektronik menjanjikan masa depan yang cerah, pendirian divisi ini adalah awal mula terjunnya Nokia ke dalam industri telekomunikasi. Walaupun pada awalnya Nokia bukanlah perusahaan telekomunikasi, Nokia berhasil menghasilkan produk-produk telekomunikasi yang dapat diterima oleh pasar, mulai dari produk telepon genggam sampai perangkat telekomunikasi lainnya seperti HLR, MSC, BSC, RNC dan lain-lain. Kesuksesan Nokia tidak diperoleh dengan instan, melainkan melalui proses trial & error yang panjang, Nokia melakukan kesalahan dan belajar dari kesalahan-kesalahan mereka sehingga Nokia mampu menghasilkan inovasi-inovasi yang berhasil membuat mereka merajai pasar telepon genggam selama 14 tahun sebelum tahtanya direbut oleh Samsung. Dalam Pada era kejayaannya, Nokia banyak mengeluarkan produk telepon genggam dengan model-model yang baru dalam waktu yang tidak terlalu jauh & langsung diserap dengan baik oleh pasar.

Sayangnya era kejayaan Nokia saat ini sudah mulai memudar, saham Nokia semakin turun, berbeda dengan S&P500, Nasdaq dan Dow Jones. Bila dibandingkan dengan Q2 2011 lalu, market share Nokia pada Q2 2012 ini mengalami penurunan di semua negara. Nokia juga melakukan pengurangan pegawai dan penutupan kantor dan pabriknya termasuk pabrik Nokia yang terletak di Finlandia, jadi

saat ini tidak ada lagi produk Nokia yang dibuat di Finland, negara asal Nokia.

Nokia pernah merajai market mobile phone pada era GSM dan CDMA beberapa tahun lalu, namun beberapa tahun terakhir saham Nokia terus jatuh seiring gagalnya beberapa produk Nokia terbaru melawan kompetitornya Apple, RIM, dan Samsung. Sangat miris apabila melihat Nokia yang dahulu memimpin hampir di semua segmen pasar mobile phone harus digeser oleh gempuran kompetitor, dimana letak kesalahan strategi Nokia?

PENYEBAB KEGAGALAN NOKIA

Internal

1. Absennya produk yang populer terlalu lama, sehingga menurunkan pamor Nokia dan tergantikan oleh pesaingnya.
2. Nokia terlalu fokus mengembangkan symbian tanpa memberikan inovasi yang berarti.
3. Nokia tidak fokus pada pengembangan hardware (phone) saja, usaha Nokia untuk mengembangkan software (Symbian, Megoo) malah membuat Nokia tidak fokus.
4. Strategi mengganti symbian dengan Windows 8 (Microsoft) tidak berhasil, dan membuang hasil R&D symbian yang telah memakan banyak biaya.
5. Keputusan Board CEO lamban dalam menyikapi tren terbaru. Birokrasi yang kompleks dan divisi yang gemuk menyebabkan pengambilan keputusan yang relative lama.
6. Selain vendor ponsel, Nokia juga merupakan vendor penyedia jaringan infrastruktur (lewat NSN-Nokia Siemens network), kadangkala ponsel yang dihasilkan mengikuti produk teknologi yang diciptakannya, namun kurang mengakomodasi dari produk teknologi vendor jaringan infrastruktur yang berbeda.
7. Nokia seringkali menjadi pelopor dalam meluncurkan produk terbaru namun tanpa prospek masa depan yang lebih baik. Nokia gagal mengantisipasi, memahami atau mengatur diri untuk menghadapi perubahan zaman. Bahkan bisa dibilang ponsel Nokia terbaru adalah fitur yang siap, namun tidak siap di masa depan.
8. Salah satu produknya yakni Lumia 900 yang merupakan smartphone berbasis Windows Phone 7 tidak diberi opsi upgrade

ke Windows Phone 8, dimana ada perbedaan arsitektur yang sangat mendasar antara Windows Phone 7 dan Windows Phone

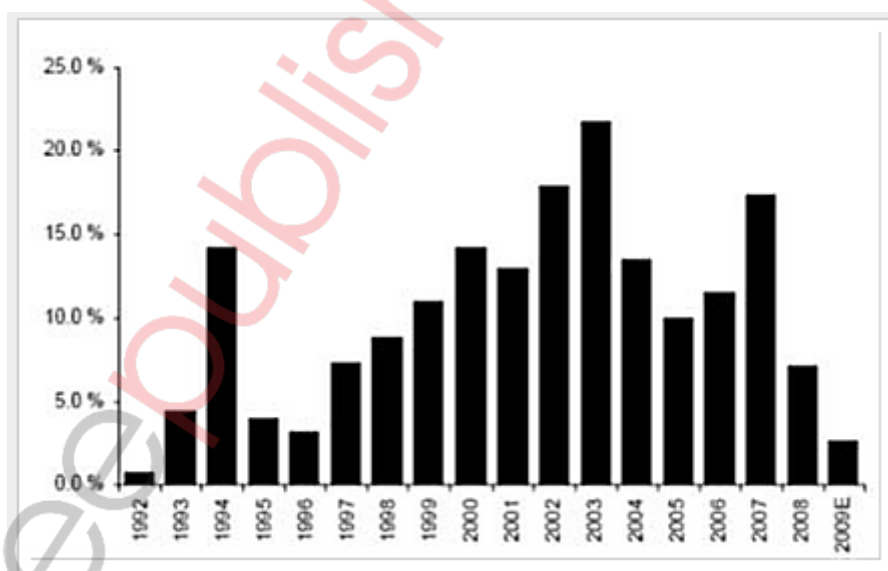
Eksternal

1. iPhone & Android smart phone (Samsung, HTC, LG, dll) dan RIM berhasil mengambil market - Nokia gagal mengambil momentum Smart Phone Booming.
2. Ketidakunikan Nokia dibanding mobile phone competitor. Smartphone yang berbasis Apple punya keunikan (user experience, high lifestyle), atau smartphone berbasis Android (kaya akan aplikasi dan game gratis), demikian pula Smartphone Blackberry (push email, messaging, BBM dan social media). Dan keunikan itu merupakan kekuatan yang menyebabkan mereka dilirik oleh pasar dan akhirnya mampu menggeser Nokia sebagai raja. Nokia yang menyediakan produk produk untuk melayani semua segmen pasar menjadi tidak unik dan ditinggalkan customer/pembeli.
3. Vendor ponsel China (Huawei, ZTE) dan Korea (Samsung, LG) mengeluarkan smart phone low cost untuk menyaingi kerajaan Nokia di negara berkembang.
4. Smartphone Ecosystem, Banyaknya Application developer di iPhone dan Android, sehingga user dapat meng-customize aplikasi sesuai kebutuhan. Hal ini tidak ada di Nokia symbian / windows 8. OViStore (kini Nokia Store) tidak mampu menarik para developer untuk menciptakan aplikasi dan game terbaiknya disana.
5. Transisi customer dari mobile phone ke smart phone sangat cepat.
6. Persaingan bebas, membuat semua perusahaan termasuk Nokia harus bersaing ketat dengan perusahaan lain. Yang tercepat, termurah dan terbaiklah yang akan menang.
7. Telat melakukan antisipasi menghadapi gempuran vendor ponsel China dalam penyediaan low cost dual sim card phone. Nokia merilis sejumlah ponsel dual sim card murah seperti Nokia X1-01, C2-01 atau Asha 200 dengan harga terjangkau namun hal tsb dilakukan ketika penetrasi market dual sim card sudah saturasi, dan image ponsel China dengan dual sim card (bahkan dengan fitur lain, misalnya tivi) sudah mengakar kuat di benak konsumen.

8. Tidak adanya Collaborative Innovation yang kuat di Nokia (meskipun akhirnya menggandeng Microsoft), tidak seperti Samsung yang sedari awal sadar ia tak akan mampu melawan kompetensi software Apple. Karena itu ia segera melakukan kolaborasi dengan software Android milik Google.

Table 2.1. Summary of Nokia's role in the Finnish economy	
Nokia	
Share of GDP	2.6% in 2008 (1.6% in 2009)
Contribution to GDP growth	-0.12 percentage points in 2008 (-0.99 percentage points in 2009)
Share of total employment	0.9% in 2008
Share of manufacturing employment	5.5% in 2008
Share of total R&D exp. (GERD)	36.9% in 2008
Share of business sector R&D exp. (BERD)	49.7% in 2008
Share of patents (EPO patent applications)	43% in 2006
Share of corporate taxes	9% in 2008
Share of manufacturing value added	11.5 % in 2008
Notes: GERD - Gross domestic expenditure on R&D, BERD - Business Enterprise Research and Development, EPO - European Patent Office	

NOKIA contribution to Finland economy



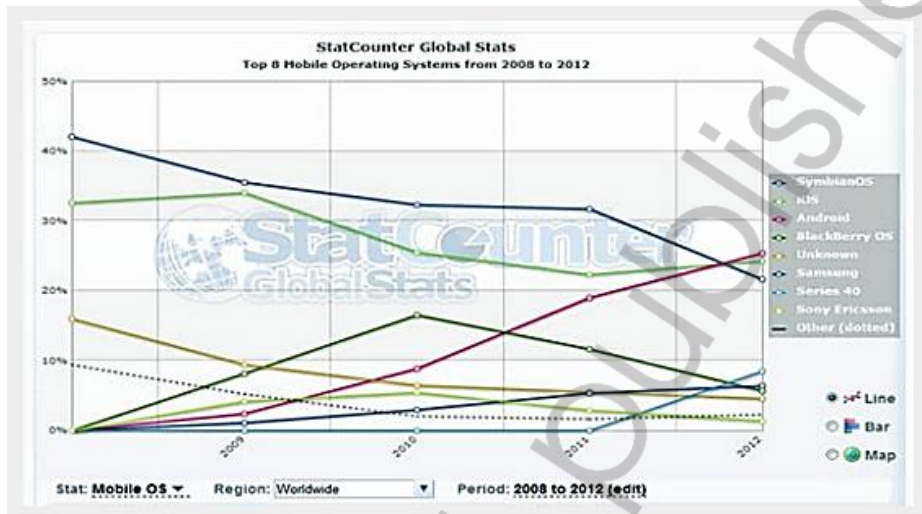
Berdasarkan Data di atas, Eksport Nokia sangat mempengaruhi GDP dari Finlandia. Negara Finlandia juga mendapatkan penghasilan dari pajak yang dibayarkan oleh Nokia setiap tahunnya. Persentase besar pajak Nokia dari total pendapatan pajak perusahaan mencapai puncaknya pada tahun 2003 yaitu di atas 20%. Meski terus mendapatkan pengaruh positif dari Nokia, pertumbuhan GDP Finlandia juga sempat mengalami penurunan mulai tahun 2008 bersamaan dengan krisis Lehman Brothers.

Nokia selalu ingin menjadi yang pertama dan terdepan dalam hal inovasi. Inovasi-inovasi yang berhasil memukau penduduk dunia ini dihasilkan oleh Nokia melalui riset dan penelitian yang cukup mahal. Selama ini, biaya riset dan penelitian Nokia dibantu oleh negara Finlandia melalui Tekes (The Finnish Funding Agency for Technology and Innovation).

```
Android 2.2
  Jumlah Aplikasi: 95.154
  App Store: Android Market
Symbian 3
  Jumlah Aplikasi: 19.625
  Store: OVI Store
Windows Phone 7
  Jumlah Aplikasi: 292
  Store: Marketplace
iOS 4.1
  Jumlah Aplikasi: 252.769
  App Store: App Store
Blackberry 6
  Jumlah Aplikasi: 13.869
  App Store: BB App World
```

Dapat diketahui bahwa jumlah aplikasi dari OS besutan IOS milik Apple dan aplikasi dari OS Android yang digunakan oleh Samsung memiliki jumlah yang jauh lebih banyak bila dibandingkan dengan jumlah aplikasi yang ada pada OS Symbian maupun OS Windows Phone. Jumlah aplikasi yang beragam dapat menjadi daya tarik terhadap pengguna telepon genggam saat ini sebab telepon genggam saat ini tidak hanya digunakan untuk menelefon atau SMS aja, tapi

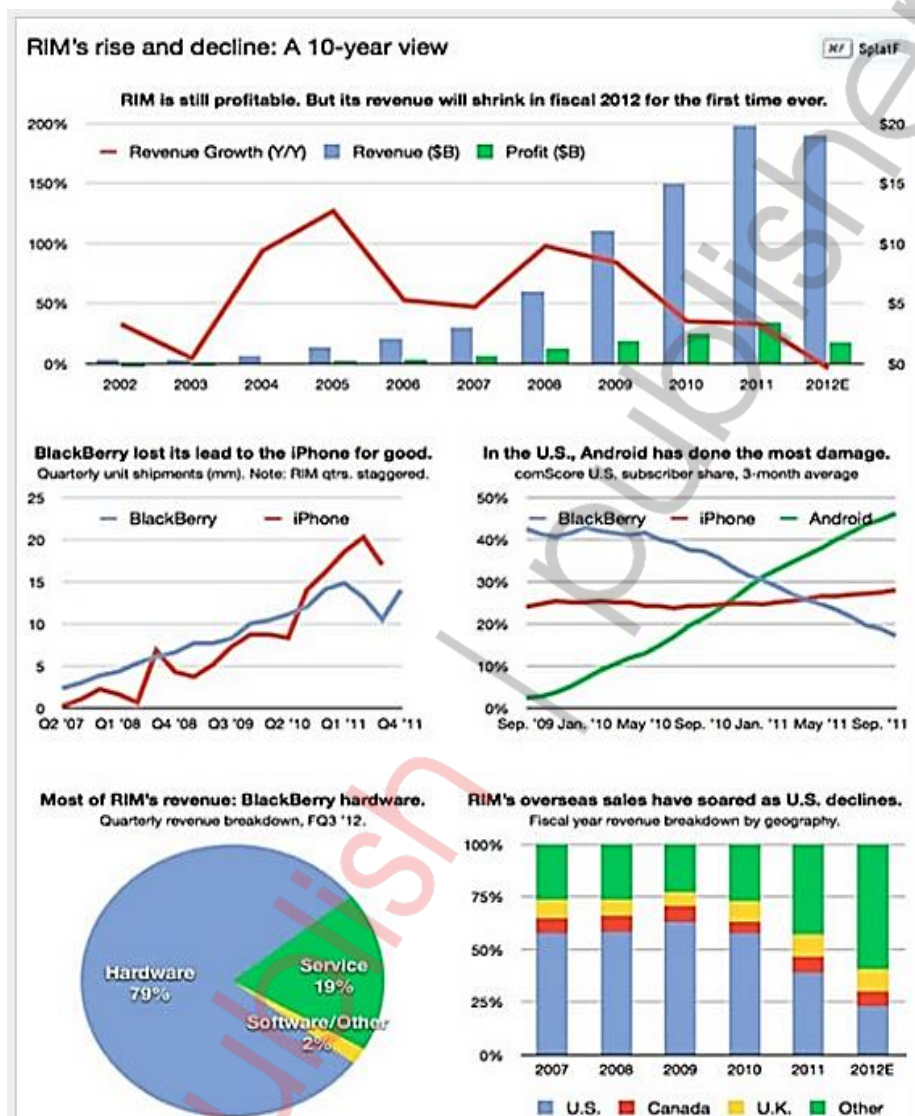
digunakan untuk hal-hal yang lain seperti bermain game online, memantau harga saham, media sosial, GPS dan lain-lain.



Grafik di atas menunjukkan bahwa jumlah pengguna OS Android dan OS IOS terus naik dan berhasil menyusul jumlah pengguna Symbian pada 2012, pasar menggemari telepon genggam yang menggunakan OS IOS dan Android.

	Pre-2008	2008	2009	2010	2011	2012
	- Unique all-touch form factor - Multi-touch UI - Full web browser - iTunes - HTML email	- Apps - App Store - New design		- High PPI screen (Retina Display) - New Design - Books (Books)	- Siri? - Cloud (iCloud) - Chat (Message)? - Magazines (Newsstand)	- Proprietary processor - Proprietary Maps? - Passbook?
		Google services integration (Gmail, PIM, maps, etc.)	UI: widgets, live wallpapers	- NFC - Google Wallet?	- Multi-core - Face unlock - LTE - Google Music	Google Now search
	- Push email - Security - Device management - Long battery life - Keyboard - Data compression - True multi-tasking	BBM		Carrier billing	BlackBerry Balance	- New OS architecture (microkernel, standards-compliant) - Multiple SDKs: Native, HTML5, Android, Flash - Competitive developer tools (Cascades) - Tunable radios (Paratek) - Middleware (BlackBerry, iOS, Android) - Leading HTML 5 browser

Source: Company reports, Scotiabank GEM estimates.



Mirip dengan Nokia, RIM dengan perangkat Blackberry-nya terus mengalami penurunan keuntungan. RIM memang masih memperoleh keuntungan, namun bila hal ini diteruskan maka pada akhirnya RIM akan mengalami kerugian.

Analisi & Penjelasan

Dapat disimpulkan 3 faktor yang paling mempengaruhi problem Nokia saat ini.

1. Kemampuan Nokia berinovasi.
2. Persaingan dari perusahaan lain (Samsung, Apple, HTC dan lain-lain).
3. Perkembangan gaya hidup masyarakat.

Kemampuan Nokia dalam berinovasi tidak perlu diragukan lagi, dengan didukung oleh riset yang baik dan kemampuan Nokia dalam melihat apa yang diinginkan oleh pelanggannya berhasil membuat Nokia menjadi produsen telepon genggam nomor 1 di dunia selama 14 tahun. Perkembangan gaya hidup masyarakat pastilah berubah dari waktu ke waktu, Nokia tetap menyadari hal tersebut sehingga Nokia terus melakukan riset dan mengeluarkan model-model produk baru agar masyarakat tidak meninggalkan merk Nokia. Masyarakat mengenal Nokia sebagai produsen telepon genggam terbaik di masanya.

Bencana mulai datang ketika Apple mengeluarkan disruptive innovation, yaitu telepon layar sentuh yang didukung oleh beragam aplikasi walaupun sebenarnya teknologi layar sentuh milik Apple bukanlah yang pertama di dunia. Teknologi layar sentuh telah lahir di laboratorium akademik dan korporat sejak 1960, teknologi ini sempat dipergunakan oleh HP melalui produk komputer layar sentuhnya, HP-150, pada 1983. Bencana bagi Nokia diperparah lagi dengan hadirnya Samsung sebagai pengikut Apple dengan mengeluarkan telepon genggam layar sentuh yang didukung oleh OS Android milik Google. Masyarakat kelas atas dan menengah yang dahulu menjadi pelanggan setia Nokia mulai beralih ke Apple dan Samsung karena inovasi dan reputasi. Sementara itu Nokia akan sulit bersaing bila menargetkan masyarakat kelas bawah karena di sana telepon genggam buatan Cina sangat sulit ditandingi, terutama dari segi harga.

Sebenarnya Nokia mampu menghasilkan inovasi-inovasi dan kampanye-kampanye yang lebih agresif ketika Nokia masih ada dipuncak, namun Nokia mengalami apa yang disebut oleh Cyalton Christensen, seorang pakar dalam inovasi, sebagai dilema inovator. Nokia terlena dan ragu untuk membuat inovasi yang drastis karena khawatir inovasinya akan menghantam produk utamanya yang pada saat itu masih laku di pasaran.

Nokia tentunya melakukan perlawanan agar mahkotanya tidak direbut oleh perusahaan lain, Nokia mengeluarkan telepon genggam layar sentuh juga dan menggandeng OS Windows Phone milik

Microsoft. Microsoft sendiri adalah produsen OS komputer nomor 1 di dunia, maka pilihan Nokia dalam menggandeng Microsoft bukanlah keputusan yang salah, OS produksi Microsoft tentunya adalah OS dengan kualitas yang baik. Kalau dilihat dari jumlah aplikasi yang mendukung, OS Windows Phone memang kalah jauh dibandingkan jumlah aplikasi pendukung pada OS IOS dan OS Android, namun itu hanyalah kuantitas, bukan kualitas. Walau jumlah aplikasinya lebih sedikit, bila kualitas dan harga dari aplikasi tersebut ekonomis atau gratis, maka OS Windows Phone ini pastilah mampu menjadi daya tarik bagi pelanggan.

Nokia sudah mengeluarkan hampir segala kemampuan yang mereka miliki, mulai dari mengeluarkan telepon genggam layar sentuh sampai beralih dari OS Symbian ke OS Windows Phone. Semua itu merupakan usaha yang baik, kondisi Nokia tentunya akan lebih terpuruk apabila strategi di atas tidak diterapkan. Masalahnya adalah, ketika Nokia menerapkan strategi di atas, masyarakat masih memiliki mindset bahwa Nokia merupakan produsen telepon genggam yang nyaman digunakan untuk telepon dan SMS, bukan produsen gadget (perangkat) multifungsi dengan kemampuan yang luas.

Nokia harus lebih agresif lagi dalam melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk. Nokia harus terus melakukan penyempurnaan terhadap produknya dengan diiringi oleh marketing yang tepat agar produk-produknya dapat diserap dengan baik lagi oleh pasar. Masyarakat kelas menengah dan kelas atas harus “dididik” agar menyadari bahwa Nokia bukan hanya produsen telepon genggam biasa tapi produsen telepon genggam yang sudah sekuat dan secanggih mini komputer, kuat untuk melakukan multitasking hal-hal yang bisa dilakukan komputer dan sedang trend tapi dapat dibawa ke mana-mana seperti untuk social media, email, GPS, messenger dan lain-lain. Marketing dari Nokia juga harus digalakan ke arah peningkatan reputasi pemilik telepon genggam Nokia yang baru sehingga orang yang menggenggam telepon genggam dengan merk Nokia memiliki “gengsi” menjadi pemilik gadget canggih yang bisa segalanya.

Pihak manajemen Nokia juga harus meminta bantuan dan dukungan dari pemerintah Finlandia karena bagaimanapun juga, Nokia mempengaruhi GDP negara tersebut. Bantuan dari pemerintah tidak hanya berupa dana riset dan pengembangan yang selama ini

diberikan, manajemen Nokia dapat meminta bantuan kepada pemerintah untuk menurunkan biaya yang diperlukan untuk melakukan aktifitas produksi dan ekspor di Finlandia mulai dari biaya masuknya bahan baku telepon genggam, pajak hingga perizinan. Nokia juga dapat meminta dukungan Bank milik pemerintah Finlandia untuk memberikan pinjaman lunak bagi operator telekomunikasi atau mitra distributor Nokia yang hendak membeli produk milik Nokia dengan syarat seluruh uang yang dipinjam tersebut digunakan 100% untuk membeli produk Nokia. Pinjaman yang diberikan oleh Bank tersebut tentunya akan bermanfaat juga bagi negara Finlandia juga pada akhirnya.

Serupa dengan Nokia, RIM juga mengalami masalah yang serupa. Namun RIM akan menghadapi badai yang lebih parah karena RIM nampak belum berencana mengeluarkan inovasi apapun yang akan menjadi sesuatu yang spektakuler. Masyarakat mengenal Blackberry produk RIM sebagai telepon genggam yang nyaman untuk melakukan komunikasi data terutama messenger. Kelebihan utama Blackberry adalah BBM (Blackberry Messenger) yang diluncurkan mulai 2008, namun pada suatu titik tertentu BBM tidak akan terus menerus menjadi keunggulan kompetitif RIM. Sampai saat ini belum ada inovasi yang dapat menjadi calon keunggulan kompetitif baru di masa depan bagi perusahaan asal Kanada ini. Bila RIM tidak sesegera mungkin menghasilkan inovasi baru atau kampanye untuk merubah mindset masyarakat ke suatu arah tertentu, maka RIM akan tenggelam.

Kesimpulan & Penutup

Kesimpulan

1. Nokia management dalam masalah, penjualan terus menurun dan kerugian perusahaan bertambah besar.
2. Tiga faktor utama yang mempengaruhi permasalahan yang dihadapi Nokia adalah kemampuan Nokia berinovasi, persaingan dari perusahaan lain (Samsung, Apple, HTC dan lain-lain) dan perkembangan gaya hidup masyarakat.
3. Perekonomian Finlandia sangat dipengaruhi oleh kelangsungan bisnis Nokia, Finlandia memperoleh pendapatan dari ekspor dan pajak Nokia. Finlandia juga memberikan bantuan dana riset dan pengembangan kepada Nokia.

4. Nokia melayangkan gugatan penyalahgunaan hak paten atas produk pesaing yang dirasa menjiplak teknologi Nokia, seperti HTC, RIM dan Viewsonic untuk pelanggaran 45 paten di AS dan Jerman.
5. Perusahaan lain yang diduga akan mengalami nasib yang sama seperti Nokia adalah RIM.
6. Dengan Menggunakan Matrix IFE-EFE, Internal Nokia lemah, belum berhasil memanfaatkan peluang eksternal dan gagal menghadapi ancaman eksternal.

Saran

1. Nokia sebaiknya melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk yang lebih agresif dengan melakukan penyempurnaan produknya dengan disertai marketing yang tepat agar mindset masyarakat mengenai Nokia dapat secepatnya bergeser.
2. Nokia sebaiknya meminta bantuan kepada pemerintah Finlandia untuk menurunkan biaya yang diperlukan untuk melakukan aktifitas produksi dan ekspor di Finlandia, selain itu Nokia juga dapat meminta dukungan pemerintah Finlandia untuk memberikan pinjaman lunak bagi operator telekomunikasi atau mitra distributor Nokia yang hendak membeli produk milik Nokia.
3. Agar tidak menyusul Nokia, RIM sebaiknya melakukan riset dan pengembangan produk yang lebih baik dan cepat lagi agar dapat melahirkan inovasi baru. Tentunya hal itu harus diimbangi dengan marketing yang tepat sasaran dan tidak terlambat.
4. Nokia harus memberikan/memaksimalkan inovasi-inovasi terbaru dan terancang terhadap permintaan masyarakat yang tinggi akan gengsi produk terbaru untuk dapat terus bertahan di bisnis ini.
5. Strategi lain yang dapat dilakukan oleh Nokia adalah memberikan edukasi dan pemahaman kepada pasar terhadap pemakaian produk yang kualitas tinggi agar meminimalkan penguasaan pasar oleh produk dari Cina yang murah.
6. Kompetisi dengan China dapat dimenangkan salah satunya dengan cara meminimalkan harga agar produk-produk murah dari Cina tidak sepenuhnya menguasai pasar.

Referensi :

<http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen>

<http://yastory.blogspot.com/2011/02/manajemen-organisasi.html>

<https://id.scribd.com/doc/219885645/MCS-Case-3-3-Rendell-Company>

<http://lusycahyamurti.blogspot.com/2012/06/tugas-spm-studi-kasus-rendell-company.html>

<http://wsmantri.blogspot.com/2012/03/studi-kasus-mata-kuliah-sistem.html>

<http://www.manajementelekomunikasi.org/2012/10/studi-kasus-2-nokia-kelompok-3.html>

<http://aliefworkshop.com/2013/01/16/studi-kasus-nokia-dari-sudut-pandang-manajemen-nokia/>

BAB 2

ORGANISASI



“Berfikir positif dan optimis terlihat seperti kalimat puisi yang sepele, tapi sadarilah ini sangat penting dalam peran anda mengambil keputusan yang akan menentukan kesuksesan atau kehancuran.” (N.L.Krisna)

2.1. Pengertian Organisasi

Organisasi menurut Prajudi Atmosudirjo dalam (Herman Sofyandi dan Iwa Garniwa; 2007) mengemukakan bahwa organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang-orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu. Organisasi merupakan sekumpulan orang yang membentuk sebuah sistem terpadu mengenai bagaimana orang-orang dalam organisasi mencapai tujuan yang sama. Tujuan tersebut sering dituangkan dalam wadah yaitu visi. Orang-orang dalam organisasi, pasti memiliki tujuan bersama yang ingin dicapai tidak bias dilakukan sendiri-sendiri, secara individual.

Gareth R. Jones dan Jennifer M. George (2004:4) menyatakan bahwa organisasi adalah *Collections of people who work together and*

coordinate their actions to achieve a wide variety of goals, or desire future outcomes. Organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang bekerjasama dan mengkoordinasikan tindakan-tindakan, atau hasil masa depan yang diinginkan. Sedangkan menurut Irma Nilasari, Sri Wiludjeng (2006), pengertian organisasi memiliki dua pengertian umum, pertama berkaitan dengan suatu lembaga, dimana Organisasi terdiri dari dua orang atau lebih yang bekerja sama dengan cara yang terstruktur untuk mencapai suatu tujuan, sedangkan pengertian kedua berkaitan dengan proses, yaitu tentang pengorganisasian adalah suatu proses penyusunan struktur organisasi atau pola hubungan antara anggota organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki dan lingkungannya.

Sedangkan menurut Robbins (2008), menyatakan bahwa *“Organization is a consciously coordinated social unit, composed of two or more people, that function on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals* (Organisasi adalah satuan sosial yang terkoordinasi secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi yang relatif kontinue sebagai dasar untuk mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan bersama).

Lebih lanjut Winardi (2011:15) menyatakan bahwa: “...Sebuah organisasi merupakan sebuah sistem yang terdiri dari aneka macam elemen atau subsistem manusia mungkin merupakan subsistem terpenting, dan dimana terlihat bahwa masing-masing subsistem saling berinteraksi dalam upaya mencapai sasaran-sasaran atau tujuan-tujuan organisasi yang bersangkutan”.

Organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui orang-orang di bawah pengarahan atasan untuk mengejar tujuan bersama (Stoner, 2008). Kemudian, Mooney (1996) mengemukakan bahwa Organisasi merupakan bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama. Hal senada diungkapkan Robbins (2006) bahwa organisasi adalah Kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan dengan sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Organisasi adalah proses penggabungan pekerjaan dari para individu atau kelompok-kelompok harus melakukan dengan bakat-bakat yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas sedemikian rupa, memberikan saluran terbaik untuk pemakaian yang efisien, sistematis,

positif dan terkoordinasikan dari usaha yang tersedia dari usaha yang tersedia dan organisasi adalah proses menggabungkan pekerjaan yang orang-orang atau kelompok-kelompok harus melakukan dengan kekuasaan yang diperlukan untuk pelaksanaannya, sehingga kewajiban-kewajiban yang dilaksanakan demikian itu memberikan saluran-saluran terbaik bagi penyelenggaraan usaha yang efisien, teratur, positif dan terkoordinasikan. (Sheldon, Pfiffner dan S. Owen dalam Harist, 2009,14).

Sejalan dengan perubahan lingkungan ekonomi, sosial, politik, dan teknologi yang selalu terjadi, organisasi harus terus mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan tersebut. Adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan akan berdampak kepada perubahan kualifikasi dan klasifikasi sumber daya manusia yang akan mendukung kinerja organisasi.

2.2. Kasus kasus Organisasi

Konflik PSSI-KPSI Semakin Sengit

(Disusun oleh Fertiani Liansyah dan Yudhistira Hermawan Prasetya, 2012)

JAKARTA - Konflik di persepakbolaan Indonesia, sepertinya akan berjalan semakin sengit. Keinginan PSSI untuk mengkaji ulang isi MoU dengan Komite Penyelamat Sepak bola Indonesia (KPSI), mendapat perlawanan dari organisasi pimpinan La Nyalla M Mattalitti tersebut. Keinginan PSSI untuk mengkaji ulang semua kesepakatan, seolah ditanggapi dengan santai oleh KPSI. KPSI menilai apa yang sudah dilakukannya saat ini, telah sesuai dengan ketentuan yang ada. Jika PSSI ingin melaporkan semua tindakan yang dilakukan KPSI kepada AFC dan FIFA, KPSI mempersilahkan hal tersebut.

"Kami mempersilahkan apabila PSSI ingin melaporkan dan menggugatnya. Menurut kami, apa yang dilakukan KPSI selama ini sudah sesuai aturan dan memiliki dasar yang kuat," ungkap acting Sekretaris Jendral (Sekjen) KPSI, Tigor Shalomboboy.

"Kami punya dasar kuat, mulai mosi tidak percaya terhadap Djohar Arifin Husin yang dihadiri 452 anggota PSSI sampai KLB (Kongres Luar Biasa) di Ancol. Jadi, kami merasa benar dengan apa

yang kami lakukan selama ini. Apabila mereka ingin menggugat gara-gara kop surat ya silakan saja, kami tidak takut," tambahnya.

Senin (8/10), PSSI telah melayangkan pernyataan resmi tentang keinginannya untuk mengkaji ulang semua kesepakatan dengan KPSI. Beberapa poin penting untuk menyelesaikan konflik, memang sempat dikeluarkan dalam pertemuan tim Joint Committee (JC) di Kuala Lumpur, Malaysia, (20/9).

Adapun poin-poin yang disepakati menyangkut adalah masalah penyatuan liga, pembentukan tim nasional (timnas) Indonesia, pengembalian empat anggota Komite Eksekutif (Exco) PSSI, revisi statuta, dan penyelenggaraan kongres. Akan tetapi menurut PSSI, KPSI telah melanggar beberapa kesepakatan yang ada.

"Sejak penandatanganan MoU antara PSSI, KPSI, dan PT Liga Indonesia (PT Liga), ada beberapa poin-poin yang dilanggar oleh KPSI. Jadi mengherankan jika KPSI bukannya membantu, tapi malah terus mengganggu dan mengacaukan isi MoU," ungkap ketua umum (ketum) PSSI, Djohar Arifin Husin.

"Kami melihat ada yang tidak sehat untuk sepakbola Indonesia. Sepertinya mereka berharap FIFA menghukum Indonesia. Kami sangat kecewa, kami akan laporkan ke Task Force, AFC, dan FIFA. Kami sungguh sangat kecewa dan menyesalkan hal ini," sambungnya.

PSSI pun membeberkan beberapa poin yang telah dilanggar KPSI. Adapun beberapa pelanggaran tersebut diantara adalah laga antara timnas KPSI dengan tim gabungan Arema FC – Pelita Jaya FC, dan satu tim lainnya Persegres Gresik di Stadion Kanjuruhan, Malang, Sabtu (6/10).

Dalam hal ini PSSI menilai KPSI tidak berhak memakai logo PSSI di A-board dipinggir lapangan, penggunaan lambang Garuda di jersey pemain, menggunakan logo PSSI dalam hal surat menyurat, dan rencana KPSI untuk menggelar kongres pada 10 November mendatang. PSSI pun berjanji akan melaporkan semua pelanggaran tersebut kepada AFC dan FIFA.

"Mereka tidak menunjukkan itikad baik untuk memperbaiki persepakbolaan Indonesia. PSSI pun akan langsung berkordinasi dan melaporkan semua pelanggaran-pelanggara tersebut ke Task Force, AFC dan juga FIFA," tutup Djohar. (<http://www.okezone.com>)

A. Bagaimana awal kasus terjadi?

Karena ketua umum Nurdin Halid sempat menjadi terpidana, berdasarkan aturan FIFA maka tidak bisa lagi menjabat menjadi ketua umum. Diadakan Kongres Luar Biasa, dan terpilih Djohar Arifin Husin sebagai ketua umum PSSI. Namun kepengurusan Djohar Arifin Husin pun dianggap tidak sah oleh sebagian orang dan mereka membentuk kepengurusan tandingan bernama Komite Penyelamat Sepak bola Indonesia (KPSI) dan membentuk Liga nya sendiri. Sehingga terdapat dua kepengurusan, dengan adanya dua kepengurusan baik AFC maupun FIFA menganggap belum ada kepengurusan sah untuk PSSI. Dalam rangka menghadapi piala AFF, kedua kubu mulai melunak dibuktikan dengan masing-masing kubu mengikut sertakan pemain berbakatnya pada masing-masing liga untuk bergabung dalam TIMNAS Indonesia. Namun belum adanya kepemimpinan PSSI yang sah menurut AFC dan FIFA, pemerintah tidak dapat memberikan dana untuk kegiatan piala AFF tersebut.

B. Apa yang mendasari kasus terjadi?

Terpilihnya Djohar Arifin Husin sebagai ketua PSSI pun dianggap tidak sah oleh sebagian orang dan mereka membentuk kepengurusan baru bernama Komite Penyelamat Sepak bola Indonesia (KPSI), dan membentuk liga nya sendiri.

C. Apakah perusahaan/organisasi/istitusi sudah berupaya melakukan penyelesaian atas kasus tersebut?

Ketua Umum Komite Olahraga Nasional Indonesia (KONI) Tono Suratman melakukan komunikasi langsung dengan PSSI dan Komite Penyelamat Sepak bola Indonesia (KPSI).

Dari kubu KPSI, Tono mengaku memulai pertemuan dengan beberapa pentolan KPSI seperti Harbiansyah Hanafiah, Hince Pandjaitan, dan Syahrir Taher. Sedangkan di kubu PSSI, Tono bertemu langsung dengan kepengurusan Djohar Arifin Husin dan seluruh jajarannya.

Tidak hanya sampai sebatas itu, usaha KONI selesaikan konflik PSSI, langkah lebih tinggi pun dilakukan Tono, seperti bertemu dengan Aburizal Bakrie dan Nirwan Dermawan Bakrie. Kembali tidak sampai disitu usaha Tono untuk menyatukan perbedaan persepsi diantara kedua kubu yang berseteru tersebut. Tono akhirnya bisa

membuat Nirwan dan Djohar duduk bersama dalam mencari solusi. Namun sampai saat ini apa yang diharapkan KONI atas usahanya menyatukan PSSI gagal terlaksana, konflik antara KPSI dengan PSSI pun belum terpecahkan.

D. Secara keseluruhan bagaimana pendapat anda atas kasus tersebut?

Kuatnya perbedaan persepsi antar kubu sama saja menenggelamkan tujuan utama dibentuknya PSSI yaitu sebagai alat pemersatu. Cara-cara penyelesaian konflik menurut Richard Y. Chang adalah

1. Mengakui adanya konflik. Langkah ini merupakan langkah awal untuk menyelesaikan konflik secara dini. Tanpa adanya pengakuan secara sadar bahwa telah terjadi konflik maka masalah tidak akan pernah terselesaikan. Kearifan dari semua pihak sangat diperlukan dalam proses ini.
2. Mengidentifikasi konflik yang sebenarnya. Kita dapat menyebutnya sebagai identifikasi masalah. Kegiatan ini sangat diperlukan dan memerlukan keahlian khusus. Konflik dapat saja muncul dari sumber atau akar masalah tertentu, namun masalah tersebut menjadi konflik bila tidak dikelola dengan emosi yang baik. Oleh sebab itulah, perlu dipilah mana yang menjadi masalah inti dan mana yang menjadi masalah karena hal-hal emosional. Masalah inti merupakan masalah yang mendasari terjadinya konflik sedangkan emosi hanya memperkeruh masalah itu saja.
3. Mendengarkan semua pendapat atau sudut pandang dari aktor yang terlibat. Sederhananya, lakukan dengan pendapat dan saran atau sharing dengan melibatkan semua pihak yang terlibat konflik untuk mengungkapkan pendapatnya. Hindari menilai pendapat benar atau salah karena hal ini hanya memperuncing masalah dan menjauhkan dari solusi. Fokuskan pembicaraan pada fakta dan perilaku, bukan pada perasaan atau unsur-unsur personal/pribadi.
4. Bersama-sama mencari cara terbaik untuk menyelesaikan konflik. Lakukanlah diskusi terbuka untuk memperluas wawasan dan informasi serta alternatif solusi untuk menumbuhkan rasa saling percaya dan hubungan yang sehat di antara semua yang terlibat konflik.

5. Mendapatkan kesepakatan dan tanggung jawab untuk menemukan solusi. Doronglah pihak-pihak yang terlibat konflik untuk saling bekerja sama memecahkan permasalahan secara tepat. Buatlah seluruh pihak merasa tenang dan merasa diperlukan dan memerlukan satu sama lain. Salah satu cara yang efektif adalah dengan saling memposisikan dirinya pada peranan orang lain, sehingga akhirnya dapat dimengerti kenapa si A bertindak begini, dan mengapa si B bertindak begitu, dan seterusnya.
6. Menjadwal sesi tindak lanjut untuk mengkaji solusi yang dihasilkan. Pemberian tanggung jawab untuk melaksanakan solusi memerlukan komitmen yang kuat. Oleh sebab itu perlu dikaji solusi yang dihasilkan untuk mengetahui tingkat keefektifan dari solusi tersebut.

Namun kehadiran konflik dalam suatu organisasi tidak dapat dihindarkan tetapi hanya dapat dieliminir. Tidak semua konflik merugikan organisasi. Konflik yang ditata dan dikendalikan dengan baik dapat berujung pada keuntungan organisasi sebagai suatu kesatuan, dalam kasus ini PSSI akan berjalan lebih baik dibanding sebelumnya. Sebaliknya apabila konflik tidak ditangani dengan baik serta mengalami eskalasi secara terbuka dapat merugikan kepentingan organisasi.

Referensi

dinny182.multiply.com/journal/item/2/Manajemen_Konflik_Dalam_Organisasiabisyakir.wordpress.com/2011/03/29/pssi-dan-kisruh-indonesia/

* www.tribunnews.com › [Superball](#) › [Liga Indonesia](#)

*<http://id.shvoong.com/tags/>

BAB 3

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



“Jika kamu mencintai seseorang, cintailah dia apa adanya, bukan karena kamu ingin dia menjadi seperti yang kamu inginkan, karena sesungguhnya kamu hanya mencintai cerminan diri kamu pada dirinya”. (W. Roswinna)

3.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun bagi pengembangan dirinya.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen, yang mana langsung berhubungan dengan individu untuk meningkatkan kontribusi produktif dari setiap individu yang reat kaitannya dengan organisasi (Stone, 2008:5). Hal senada diungkapkan oleh Bernadin (2010:5) menjelaskan bahwa Manajemen sumber daya manusia fokus pada kebijakan yang mengatur individu, serta praktek dan sistem managerial yang mempengaruhi pada tenaga kerja. Kemudian Mangkunegara (2001:2) menjelaskan Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan pengorganisasian,

pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kemudian Handoko (2000:4) mengemukakan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai titik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Bohlarander dan Snell (2010:4) berpendapat bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan bekerja. Kemudian, Sofyandi (2009:6) menjelaskan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu planning, organizing, leading and controlling, dalam setiap aktifitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumberdaya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Wahyudi (2002:9) memberikan pengertian tentang istilah sumber daya manusia adalah mencakup semua energi, keterampilan, bakat dan pengetahuan manusia yang dipergunakan untuk tujuan produksi dan jasa yang bermanfaat. Sedangkan menurut Siagian (2008:10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada organisasi. Dengan demikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga manusia saja. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia, yang berdasarkan tiga prinsip dasar, hal ini sebagai mana yang dikatakan oleh Siagian (2008:13), yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut
2. Keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari organisasi tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi dan perencanaan strategis.
3. Kultur dan nilai organisasi suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Karena itu, kultur ini harus ditegakan, dari upaya yang terus menerus mulai dari puncak, sangat diperlukan agar kultur tersebut dapat diterima dan dipatuhi.

Sedangkan menurut Wahyudi (2002:5) menyatakan bahwa pada dasarnya manusia cenderung mendefinisikan “sumber daya” dengan substansi tertentu, benda yang nyata dapat dilihat dan diraba. Sumber daya pernah didefinisikan sebagai alat untuk mencapai tujuan atau kemampuan profesional memperoleh keuntungan dan kesempatan-kesempatan tertentu. Dengan kata lain “sumber daya” merupakan suatu abstraksi yang mencerminkan kegiatan manusia yang berhubungan dengan suatu fungsi.

Secara singkat “sumber daya manusia” mengandung prestasi yang berkaitan dengan kondisi manusia pada umumnya, baik yang berasal dari dalam organisasi maupun yang berasal dari luar organisasi. Namun dalam pembahasan ini kita memfokuskan kepada sumber daya manusia dalam pengertian sempit yaitu manusia di dalam organisasi.

Menurut Nawawi (2002:40), terdapat 3 (tiga) pengertian tentang sumber daya manusia, yaitu:

1. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja dan karyawan).
2. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai model (non material/ non financial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi

nyata (*real*) secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

3.2. Kasus kasus Manajemen Sumber Daya Manusia

Study Kasus “Human Resource” Manajemen Sumber Daya Manusia

Diposkan pada 9 September 2015 oleh wisyauraoktari

KASUS :

Departemen SDM mungkin sudah terlalu sering dipusingkan dengan masalah ketidakdisiplinan yang terjadi di dalam suatu perusahaan atau organisasi. Masalah kedisiplinan ini memang sangat sulit untuk dihindarkan, karena hampir disemua organisasi ada saja orang-orang yang biasa menyimpang dari prosedur atau peraturan yang berlaku. Akan tetapi bagaimana jika masalah kedisiplinan ini malah menjadi boomerang bagi departemen SDM itu sendiri?

ANALISA KASUS:

Para karyawan yang sering datang terlambat dengan berbagai alasan, mungkin dapat dimaklumi dan dipahami oleh Manager HR. Akan tetapi, jika hal tersebut terjadi berulang-ulang dan cenderung sering maka tidak mungkin ditolerir lagi. Apalagi jika itu dialami oleh karyawan yang sama setiap harinya. Namun, dengan tidak adanya tindakan yang tegas atau hukuman yang sepadan seperti pemotongan gaji dan surat peringatan, maka karyawan tidak akan pernah memperdulikan hal tersebut. Sementara berbagai kebijakan tentang jam kerja dan segala pelanggaran serta konsekuensinya sudah diatur dalam pertauran perusahaan. Tetapi peraturan hanya tinggal peraturan yang tidak pernah direalisasikan.

LANDASAN TEORI

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ialah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan

(goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Didalam suatu organisasi atau perusahaan, peran departemen yang menangani masalah sumber daya manusia sangatlah kompleks. Hasil dari kerja mereka akan menjadi tolok ukur kualitas dari masing-masing karyawan dan kesuksesan yang dapat diraih oleh perusahaan dengan SDM yang mereka miliki. Bagian MSDM memiliki banyak tanggungjawab yang harus mereka jalani. Salah satunya yang sesuai dengan kasus diatas yaitu tanggung jawab MSDM dalam mendirikan dan mengelola kebijakan perrsonil. Maksudnya adalah kemajuan suatu organisasi atau perusahaan bergantung pada departemen HR mereka untuk membantu menetapkan kebijakan yang terkait dengan perekrutan, disiplin, promosi, manfaat, dan kegiatan lainnya.

PEMBAHASAN

Berbicara tentang kedisiplinan memang tidak akan ada habisnya, terutama kedisiplinan para karyawan disuatu organisasi atau perusahaan. Berbagai peringatan mungkin telah banyak diberikan oleh pihak manajemen terutama bagian sumber daya manusia (HR Department). Akan tetapi, hal itu bukan menjadi masalah bagi sebagian karyawan yang memang tidak pernah menanamkan sikap disiplin dalam dirinya. Sebagai contoh, di PT. SB sudah 2 tahun terakhir ini masalah ketidakdisiplinan karyawan menjadi sorotan besar bagi para jajaran Direksi. Beberapa karyawan datang ke kantor tidak lagi sesuai dengan aturan yang berlaku. Bahkan tidak sedikit dari mereka yang terlambat setengah hingga 1 jam setiap harinya (dengan atau tanpa izin atasan). HR Department membuat laporan mengenai presentase keterlambatan karyawan sebagai bahan laporan dan evaluasi untuk setiap Department Head. Akan tetapi, laporan yang disajikan tidak sesuai dengan apa yang ada dan terdapat kejanggalan dalam laporan tersebut. Mereka memaparkan presentase keterlambatan semua departemen kecuali HR Department. Hal itu membuat geram para karyawan karena terjadi ketidakadilan didalamnya. Dari laporan tersebut, menggambarkan seolah-olah HR department lah yang paling baik dalam urusan kedisiplinan, sehingga mereka tidak masuk dalam daftar laporan tersebut. Padahal seperti yang diketahui oleh semua pihak, HR department lah yang paling sering terlambat dan tidak disiplin. Hal itu bukan saja terjadi pada

anggota nya tetapi juga Direktur HR nya. Dimana seharusnya mereka menjadi contoh dan panutan untuk karyawan yang lain dalam hal kedisiplinan. Selain itu, penghitungan persentase keterlambatan tidak sesuai dengan yang seharusnya.

Informasi presentase keterlambatan setiap departemen :

Department % Keterlambatan

1. Accounting	3,37 %
2. Merchandiser	3,26 %
3. Retail Office	2,84 %
4. IT	2,42 %
5. Corsec	1,58 %
6. Industrial	1,58 %
7. Distributor	1,26 %
8. Adv and store	1,16 %

KESIMPULAN :

Dari kasus dan pembahasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa sebagai orang yang berkecimpung di dalam departemen SDM seharusnya bisa lebih bersikap adil. Baik itu tujuannya untuk perusahaan atau pun untuk karyawan yang berada dibawah naungan mereka. Selain itu, mereka juga harus bersikap tegas dan bertumpu pada peraturan yang memang telah mereka buat agar semua bisa berjalan sesuai dengan fungsinya. Sehingga kejadian yang sama tidak akan terulang terus-menerus.

SOLUSI :

1. Seharusnya orang-orang yang masuk ke dalam departemen SDM, terlebih dahulu memberikan contoh yang baik dengan menaati semua peraturan yang bersumber dari mereka sendiri. Dengan begitu, karyawan yang lain akan secara otomatis bisa mengikutinya.
2. Harus ada punishment yang jelas untuk orang-orang yang tidak pernah disiplin, serta diberikannya juga reward sebagai tanda penghargaan bagi orang-orang yang selalu menaati peraturan.
3. Seharusnya dibuat peraturan yang jelas tentang masalah keterlambatan baik itu dengan meminta izin terlebih dahulu ataupun tidak agar perhitungan nya menjadi lebih adil.

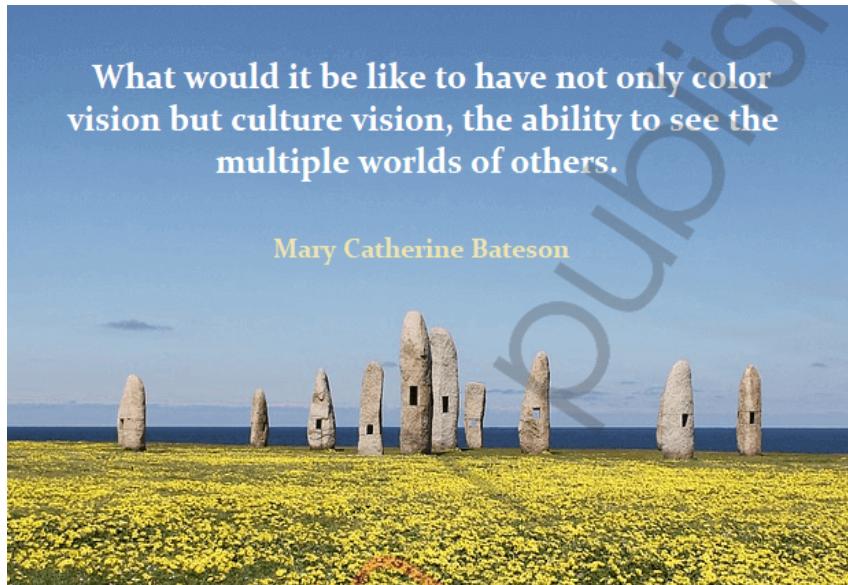
DAFTAR PUSTAKA

https://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_sumber_daya_manusia

<https://nsacapella.wordpress.com/2015/09/09/study-kasus-human-resource-manajemen-sumber-daya-manusia/>

BAB 4

BUDAYA ORGANISASI



“Culture makes people understand each other better. And if they understand each other better in their soul, it is easier to overcome the economic and political barriers. But first they have to understand that their neighbour is, in the end, just like them, with the same problems, the same questions.” — Paulo Coelho (Budaya membuat orang lebih saling memahami. Dan jika mereka lebih mengerti satu sama lain dalam jiwa mereka, lebih mudah untuk mengatasi hambatan ekonomi dan politik. Namun awalnya mereka harus memahami bahwa tetangga mereka, pada akhirnya, seperti mereka, dengan masalah yang sama, pertanyaan yang sama.)

4.1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan apa yang menjadi persepsi karyawan-karyawan dan bagaimana persepsi tersebut menciptakan pola keyakinan, nilai-nilai dan harapan (Ivancevich, et al ,2008:37). Hal

senada dikemukakan oleh Robbins, et al (2013:33) bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama, norma, dan kepercayaan yang dianut oleh anggota organisasi yang menentukan, dalam skala besar, dan menentukan bagaimana karyawan bertindak. Sedangkan menurut Langton dan Robbins (2007:332) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan pola nilai bersama, keyakinan, dan asumsi yang dianggap sebagai cara yang tepat untuk berpikir dan bertindak dalam sebuah organisasi. Selanjutnya Gibson et al (2012:31) mengungkapkan bahwa budaya organisasi adalah apa yang dirasakan oleh karyawan dan bagaimana persepsi karyawan menjadi sebuah pola, keyakinan, nilai dan harapan. Kemudian, menurut McShane dan Glinow (2010:416) mengungkapkan bahwa budaya organisasi adalah nilai dan asumsi yang dianut dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat diungkapkan bahwa budaya organisasi adalah nilai yang ditanamkan ada seluruh lini organisasi yang berisi tentang pola keyakinan, harapan, kepercayaan dan norma dalam bertindak di suatu organisasi.

4.2. Karakteristik Budaya Organisasi

Luthans (2010:72) mengemukakan bahwa karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Mengamati keteraturan perilaku (*Observed behavioral regularities*).
Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, terminologi dan kebiasaan yang terkait dengan sikap dan rasa hormat.
2. Norma (*Norms*).
Munculnya standar perilaku, termasuk pedoman mengenai seberapa banyak tuntutan pekerjaan yang harus dilakukan pada organisasi, jangan melakukan terlalu banyak, dan jangan melakukan terlalu sedikit.
3. Nilai-nilai dominan (*Dominant values*).
Ada nilai-nilai utama yang mendukung organisasi dan diharapkan dapat disebarkan pada anggota organisasi. Contohnya produk berkualitas tinggi, tingkat absensi yang rendah, dan efisiensi yang tinggi.

4. *Filosofi (Philosophy)*
Terdapat kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh keyakinan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan seharusnya diperlakukan.
5. *Aturan (Rules)*.
Terdapat pedoman yang ketat terkait dengan cara bergaul dalam organisasi. Pendatang baru harus mempelajari cara tersebut agar dapat benar-benar diterima sebagai anggota organisasi.
6. *Iklim organisasi (Organizational climate)*.
Hal ini mengenai perasaan secara keseluruhan yang dirasakan oleh tatanan secara fisik, bagaimana cara anggota organisasi saling berinteraksi dan bagaimana cara anggota organisasi itu sendiri berinteraksi dengan pelanggan atau pihak luar lainnya.

Kemudian, Robbins et al (2013:314) mengemukakan bahwa dimensi-dimensi budaya organisasi sebagai berikut:

- a. *Perhatian pada hal-hal yang detail (Attention to detail)*.
Taraf dimana karyawan diharapkan menunjukkan ketelitian, analisis dan memberikan perhatian pada hal-hal yang detil.
- b. *Orientasi pada hasil (Outcome orientation)*.
Taraf dimana manajemen lebih terfokus pada hasil daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
- c. *Orientasi orang-orang (People orientation)*.
Taraf untuk mengetahui hingga sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari apa yang dihasilkan pada orang-orang dalam organisasi.
- d. *Orientasi tim (Team orientation)*.
Taraf untuk mengetahui hingga sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim daripada secara individu.
- e. *Keagresifan (Aggressiveness)*.
Taraf untuk mengetahui hingga sejauh mana orang-orang agresif dan bersaing daripada bersantai.
- f. *Stabilitas (Stability)*.
Taraf untuk mengetahui hingga sejauh mana kegiatan organisasi menekankan mempertahankan status quo yang mengarah pada pertumbuhan.
- g. *Inovasi dan pengambilan risiko (Innovation and risk-taking)*.
Taraf dimana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan berani mengambil risiko.

Berdasarkan yang dikemukakan para pakar mengenai karakteristik dan dimensi kualitas informasi yang diuraikan di atas, maka saya berpendapat bahwa dimensi dan indikator dari budaya organisasi adalah:

1. Perhatian pada hal-hal yang detail (*Attention to detail*).
Taraf dimana karyawan diharapkan menunjukkan ketelitian, analisis dan memberikan perhatian pada hal-hal yang detil (Robbins,et.al,2013:314), sedangkan indikator dari dimensi perhatian pada hal-hal detail adalah sebagai berikut:
 - a. Karyawan diharapkan dapat menunjukkan ketelitian dan analisis (Robbins,et.al,2013:314).
 - b. Karyawan diharapkan dapat memberikan perhatian pada hal-hal yang detil (Robbins,et.al,2013:314).
2. Orientasi pada hasil (*Outcome orientation*).
Taraf dimana manajemen lebih terfokus pada hasil daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil (Robbins,et.al,2013:314), sedangkan indikator dari dimensi orientasi pada hasil adalah sebagai berikut:
 - a. Sejauh mana manajemen lebih terfokus pada hasil (Robbins,et.al,2013:314).
 - b. Sejauh mana manajemen lebih terfokus pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil (Robbins,et.al,2013:314).
3. Orientasi orang-orang (*People orientation*).
Taraf untuk mengetahui hingga sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari apa yang dihasilkan pada orang-orang dalam organisasi (Robbins,et.al,2013:314), sedangkan indikator dari dimensi orientasi orang-orang adalah sebagai berikut:
 - a. Hingga sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan apa yang dihasilkan pada orang-orang dalam organisasi (Robbins,et.al,2013:314).
 - b. Hingga sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari apa yang dihasilkan pada orang-orang dalam organisasi (Robbins,et.al,2013:314).
4. Orientasi tim (*Team orientation*).
Taraf untuk mengetahui hingga sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim daripada secara individu

- (Robbins,et.al,2013:314), sedangkan indikator dari dimensi orientasi tim adalah sebagai berikut:
- a. Hingga sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan (Robbins,et.al,2013:314).
 - b. Hingga sejauh mana kegiatan kerja dalam tim daripada secara individu (Robbins,et.al,2013:314)
5. Keagresifan (*Aggressiveness*).
Taraf untuk mengetahui hingga sejauh mana orang-orang agresif dan bersaing daripada bersantai (Robbins,et.al,2013:314), sedangkan indikator dari dimensi keagresifan adalah sebagai berikut:
- a. Hingga sejauh mana orang-orang agresif (Robbins, et.al,2013:314).
 - b. Hingga sejauh mana orang-orang mau bersaing (Robbins, et.al,2013:314).
6. Stabilitas (*Stability*).
Taraf untuk mengetahui hingga sejauh mana kegiatan organisasi menekankan mempertahankan status quo yang mengarah pada pertumbuhan (Robbins,et.al,2013:314), sedangkan indikator dari dimensi stabilitas adalah sebagai berikut:
- a. Kegiatan organisasi menekankan mempertahankan stabilitas (Robbins,et.al,2013:314).
 - b. Kegiatan organisasi mengarah pada pertumbuhan (Robbins,et.al,2013:314).
7. Inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and risk-taking*).
Taraf dimana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan berani mengambil risiko (Robbins,et.al,2013:314), sedangkan indikator dari dimensi inovasi dan pengambilan risiko adalah sebagai berikut:
- a. Karyawan didorong untuk menjadi inovatif (Robbins,et.al,2013:314).
 - b. Karyawan didorong untuk berani mengambil risiko (Robbins,et.al,2013:314).

4.3. Kasus Kasus Budaya Organisasi

Perubahan Budaya Organisasi di PT TELKOM

Oleh : Ahya Dwiwana Putri, 2016

Salah satu usaha yang juga dilakukan PT TELKOM untuk mempercepat pelaksanaan budaya kerja *The Telkom Way 135*, yaitu digelarnya pertandingan antar divisi untuk mengetahui divisi mana yang sudah mendemonstrasikan budaya kerja tersebut. Divisi yang berhasil mendemonstrasikan budaya organisasi *The Telkom Way 135* dengan paling tepat, maka akan mendapatkan *reward*. PT TELKOM menyadari bahwa penciptaan iklim kompetitif di dalam internal perusahaan merupakan bentuk stimulasi yang efektif dalam mewujudkan budaya organisasi yang diinginkan perusahaan. Karena ketika atmosfer kompetisi dimulai maka masing-masing divisi pasti akan memiliki rasa bangga dan semangat untuk menunjukkan bahwa divisinya yang paling baik, ditambah lagi dengan diberikannya *reward* atas hasil kerja keras mereka. Dengan begitu dapat diketahui divisi manakah yang lebih dulu menerapkan nilai-nilai strategis tersebut. Di dalam memberikan *reward* pada para pegawainya, PT TELKOM berpijak pada Teori Perilaku Teori X dan Teori Y (X Y Behavior Theory) Douglas McGregor, sehingga didalam memperlakukan pegawai, PT TELKOM sebisa mungkin membuat para pegawai merasa dihargai, dan diapresiasi hasil kerja kerasnya oleh perusahaan, dengan begitu secara otomatis, para pegawai selalu termotivasi untuk benar-benar memberikan kontribusi terbesarnya untuk perusahaan. PT TELKOM berasumsi bahwa ketika pegawai melibatkan dirinya dalam pekerjaan secara total, maka di akhir pekerjaannya pegawai tersebut tidak akan merasa lelah, sebaliknya pegawai tersebut akan memperoleh kepuasan kerja yang tidak ternilai harganya. Ketika kondisi tersebut sudah dirasakan oleh pegawai, maka budaya organisasi *The Telkom Way 135* yang dibentuk oleh perusahaan bisa dikatakan telah berhasil diterapkan kepada para pegawai, karena berpengaruh secara positif terhadap keterlibatan kerja pegawai.

Sejak budaya organisasi pertama kali diperkenalkan pada tahun 2002 lalu, PT TELKOM telah mengalami perubahan nilai-nilai strategis. Semuanya tergantung kondisi perusahaan saat itu. Contoh, ketika Bapak Sudaryanto menjadi Direktur Utama Telkom, pola

budaya organisasi yang diterapkan adalah 3-2-1. Padahal sebelum Bapak Sudaryanto, Telkom telah menerapkan Budaya ARTI sebagai Budaya Organisasi yang diterapkan. Pola itu diterapkan ketika PN Telkom saat itu berubah dari Perusahaan Negara menjadi Perum. Kemudian perubahan terjadi lagi menyusul berubahnya status Perum menjadi Perusahaan Terbatas (PT). Lalu nilai-nilai strategis budaya organisasi yang diterapkan itu berubah lagi mengiringi berubahnya status perusahaan Telkom dari hanya sekedar PT menjadi Tbk. Hingga kini PT TELKOM Tbk menggunakan 1-3-5 sebagai Budaya Organisasi yang harus disepakati semua karyawannya.

Perubahan-perubahan itu memberikan hasil yang signifikan dampaknya terhadap produktivitas dan kinerja yang bagus, banyak pengaruhnya terhadap perusahaan. Kinerja PT TELKOM tetap terus meningkat. Kemudian produktivitas pegawai juga meningkat dan semangat kerja pegawai pun meningkat dengan adanya budaya itu. Budaya organisasi tersebut merupakan sistem kontrol sosial di PT TELKOM sehingga pegawainya tersebut mempunyai satu kebudayaan yang relatif sama. Dengan kebudayaan yang relatif sama tersebut berdampak pada perilaku dan *ways of thinking* para pegawai yang lain. Pada akhirnya tujuan PT TELKOM dapat lebih efektif karena PT TELKOM berhasil menciptakan pengendalian sistem sosial terhadap pegawainya melalui budaya kerja

Kesimpulan

Pembelajaran organisasi merupakan kegiatan organisasi ketika pemimpin dan karyawan secara terus menerus meningkatkan kapasitas mereka untuk mencapai tujuan, saat pola pikir baru dipelihara, aspirasi kolektif bebas, diutamakan dalam rangka perbaikan dan orang-orangnya memiliki keinginan untuk belajar. Perubahan budaya organisasi selalu dibutuhkan oleh PT TELKOM untuk menciptakan tata kelola organisasi dan bisnis yang lebih efektif, produktif, efisien, kreatif, dan mempunyai kinerja. Melalui perubahan yang jelas dan terbuka, PT TELKOM berpotensi untuk memperkuat dirinya melalui kinerja dan komunikasi serta integrasi dalam kolaborasi yang menyatukan semua fakta keunggulan *The Telkom way 135* secara profesional.

PT TELKOM mulai menerapkan budaya kerja yang disebut *The Telkom Way 135* Untuk mengantisipasi tantangan pada lingkungan

bisnis dan menjaga keunggulan kompetitif dari dalam maupun luar perusahaan. Memang tidak mudah menerapkan budaya kerja baru kepada karyawan PT TELKOM. Maka dari itu PT TELKOM memulainya dengan beberapa pendekatan yaitu dari awareness sampai understanding. Pendekatan dilakukan agar karyawan-karyawan PT TELKOM merespon baik dengan adanya perubahan budaya kerja ini. Selain dengan pendekatan PT TELKOM memberikan reward kepada divisi yang sudah mendemonstrasikan *The Telkom Way 135* dengan tepat dan cepat, meskipun kita tahu bahwa penciptaan iklim kompetitif di dalam internal perusahaan merupakan bentuk efektif dalam mewujudkan budaya organisasi yang diinginkan perusahaan. Karena ketika kompetisi dimulai maka masing-masing divisi pasti akan memiliki semangat untuk menunjukkan bahwa divisinya yang paling baik, ditambah lagi dengan diberikannya reward atas hasil kerja keras mereka.

Saran

Untuk mengatasi kegagalan dalam proses komunikasi organisasi maka masing-masing anggota organisasi harus saling memahami bahwa perbedaan yang ada. Untuk itu intensitas dalam melakukan komunikasi organisasi diharapkan dapat mampu meminimalisir perbedaan yang ada. Budaya perusahaan haruslah dijunjung dan dibanggakan oleh setiap insan anggota organisasi. Karena dengan memegang nilai-nilai yang ada di budaya perusahaan maka minimalisir konflik antar anggota organisasi dapat terwujud.

Daftar Pustaka

<http://www.scribd.com/doc/25405111/PEMBAHASAN-BO%20diakses%2013%20januari%202012>
<http://novikoyanagi.blogspot.co.id/2012/09/budaya-kerja-suatu-perusahaan.html>
<http://bonitahijabers.blogspot.co.id/2015/04/penerapan-tata-kelola-perencanaan.html>
<http://ahyaputri.blogspot.com/2016/01/perubahan-budaya-organisasi-pt-telkom.html>

BAB 5

PASSION



“Passion will move men beyond themselves, beyond their shortcomings, beyond their failures.” — Joseph Campbell
(Ketertarikan yang kuat akan menggerakkan seseorang melampaui dirinya, melampaui kekurangannya, melampaui kegagalannya.)

5.1. Pengertian Passion

Passion merupakan gairah atas intensitas pribadi atau kekuatan mendasar yang memicu emos terkuat seseorang (Chang, 2011:5). Kemudian Vallerand et al, (2010:98) mengungkapkan bahwa definisi Passion adalah kecenderungan atau hasrat yang kuat terhadap penentuan aktivitas penting yang disukai seseorang dimana orang tersebut akan menginvestasikan waktu dan energy pada aktivitas yang bersangkutan. Selanjutnya, Chang (2001:5) mengemukakan bahwa Passion adalah kekuatan seseorang atau hasrat terkuat yang berasal dari emosi terdalam. Hal senada dijelaskan oleh Gilliland, et al (2003:178) bahwa Passion mengacu pada sebuah kekuatan yang memotivasi untuk mendorong seseorang dalam melakukan sesuatu. McInerney et al (2013: 75) berpendapat bahwa Passion dapat didefinisikan sebagai kecenderungan yang kuat terhadap aktivitas yang disukai oleh individu bersangkutan, dianggap penting oleh individu yang bersangkutan dan berusaha mencurahkan waktu serta energi berlebih dalam melakukannya. *Passion at Work* didefinisikan sebagai sebuah karakteristik dari state psikologis yang berasal dari intensitas pengalaman positif dan dorongan internal untuk melakukan pekerjaan serta sebuah rasa hubungan memiliki & berarti saat bekerja (Cameron dan Spreitzer (2012:193).

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *passion* adalah dorong yang dirasakan seseorang dengan disertai emosi positif untuk bersemangat mengerjakan sesuatu yang ia sukai, sehingga individu yang bersangkutan rela untuk menginvestasikan tenaga dan waktu untuk mengerjakan kegiatan tersebut.

5.2. Karakteristik Passion

Passion at work memiliki dua dimensi pengukuran (Cameron dan Spreitzer: 2012-193), yakni:

1. *The meaningful connection and internal drive*, yang berarti bahwa bagaimana identitas individu dapat terhubung dengan pekerjaannya
2. *An intense inner drive that propels individu in their work*, yang berarti diukur oleh *Joy and subjective vitality* yang berarti bahwa memiliki perasaan nyaman, bahagia dan cinta terhadap pekerjaan

Kemudian, Linley et al (2010: 101) menjelaskan bahwa *passion* memiliki karakteristik yakni:

1. Berhasrat
2. Memiliki sikap “ingin”
3. Berpikir bahwa perjuangan yang dilakukan itu sesuai

Selanjutnya, Thorgren et al (2013) menjelaskan bahwa *Passion* dapat diukur melalui:

1. Emosi Positif
2. Emosi Negatif
3. Kualitas Hubungan Interpersonal

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa *Passion* dalam penelitian ini diukur melalui:

1. Emosi Positif, dengan indikator:
 - a. Berhasrat
 - b. Memiliki sikap “ingin”
 - c. Berpikir bahwa perjuangan yang dilakukan itu sesuai
2. Emosi Negatif, dengan indikator
3. Kualitas Hubungan Interpersonal, dengan indikator:
 - a. *The meaningful connection and internal drive*, yang berarti bahwa bagaimana identitas individu dapat terhubung dengan pekerjaannya
 - b. *Joy and subjective vitality* yang berarti bahwa memiliki perasaan nyaman, bahagia dan cinta terhadap pekerjaan

5.3. Kasus kasus Passion

Ditulis oleh DUTRIA BAYU – Master Trainer TrainingSemarang.Com

Ada beberapa kata yang ditekankan pada artian wikipedia diatas, antara lain *very strong feeling, intense emotion, compelling enthusiasm and desire*. Dan salah satu dari ketiga kata inilah yang menjadikan sesuatu rasa dalam diri dapat dikategorikan sebagai **PASSION**.

1. Very Strong Feeling.

Banyak hal yang kita rasakan dalam kehidupan sehari-hari, akan tetapi tidaklah semua rasa itu sangat kuat kita rasakan. Beberapa

hanya kita rasakan dalam hitungan jam, bahkan paling lama hanya dalam hitungan hari, 2-3 hari kemudian rasa itu hilang tanpa ada sisa lagi. Contoh Semangat mengikuti lomba 17an di kampung. Rasa semangat ini akan berkobar saat beberapa hari digelarnya lomba dan akan hilang di saat perayaan hari kemerdekaan telah selesai, bahkan di awal bulan September pun kita sudah lupa seberapa semangatnya di saat ikut lomba.

Hal ini berbeda dengan rasa yang kita rasakan saat mencapai puncak gunung yang tinggi (Umumnya diatas 3000 mdpl), rasa yang sangat haru dan bangga akan tetap kita ingat walau sudah beberapa waktu lamanya. dan rasa inilah yang membawa kita untuk kembali semangat dan ingin selalu mendaki gunung lagi, lagi dan lagi.

dalam kasus ini Mendaki Gunung / Hiking dalam dikategorikan sebagai Salah satu dari CONTOH PASSION.

2. Intense Emotion

Manusia adalah makhluk sempurna yang dibekali rasa dan hari, atau bisa dikatakan diberi bekal berupa Emosi. Banyak hal di kehidupan kita sehari-hari yang sangat erat dan sangat dipengaruhi oleh emosi kita, mulai dari bagaimana kita bertindak, bagaimana kita memutuskan, bagaimana kita berfokus pikir bahkan emosi menentukan bagaimana gesture dan postur tubuh kita, atau paling sepele dan contoh simple adalah, emosi menentukan pola kita bernafas, panjang panjang, atau pendek pendek, dalam atau dangkalm dsb. Intinya emosi tuhan dari tubuh kita (fisik). Terkait dengan PASSION, yang dimaksudkan sebagai Intense Emotion adalah rasa yang sedang terjadi dalam diri dan menjadi fokus pikir kita dengan disertai kekuatan atau keseriusan tinggi, bahasa komputernya, "sedang memakai space memory yang sangat banyak dan tinggi". Bahasa sederhananya, sesuatu yang sedang konsen dipikirkan hingga tidak lagi bisa memikirkan hal lain selain yang sedang fokus dipikirkan. Contohnya: anak kecil yang sedang asik bermain mobil mobilan saat dipanggil orang tuanya kecenderungan tidak menjawab panggilan, bukan dikarenakan tidak mendengar panggilan, akan tetapi suara yang masuk ke telinga tidak diartikan sebagai suara yang penting dan harus di tanggap.

Dalam contoh ini BERMAIN MOBIL MOBILAN adalah salah satu dari CONTOH PASSION lainnya.

Seorang designer Pesawat Ternama di US, pernah di wawancara wartawan, mengapa anda memilih pekerjaan sebagai designer pesawat bukan pekerjaan lainnya. Beliau menjawab “Sesungguhnya seumur hidupku tidak sedetik pun saya bekerja, yang saya lakukan sedari saya kecil dan anak-anak hingga kini adalah BERMAIN PESAWAT”.

3. *Compelling Enthusiasm and Desire*

Definisi ketiga untuk dapat dikatakan sebagai PASSION adalah segala sesuatu yang mengundang antusias tinggi dan pengharapan yang besar.

Apabila sesuatu hal yang kita lakukan menjadikan kita bersemangat saat melakukannya, hingga tak terasa waktu berjalan begitu cepatnya, membuat kita terbuai dalam keasyikan dalam melakukannya, menjadikan hati kita terus menerus tertambat pada hal tersebut, memaksa kita untuk selalu memikirkannya, memaksa kita untuk membicarakannya, mendiskusikannya bahkan tiada hari tanpa kita berurusan dengan hal tersebut, dilakukan dengan penuh kebahagiaan, kesukarelaan, bahkan secara ekstrim dapat dikatakan, kita bersedia melakukannya ~~walaupun~~ kita tidak dibayar. inilah yang kita sebut PASSION.

Contoh dalam hal ini antara lain: Para pecinta burung kicau, rela seharian merawat dan melakukan segala hal berkaitan dengan burung peliharaannya tersebut. mulai dari bangun tidur di pagi hari hingga mereka tidur di malam harinya atau contoh lain : Para pecinta batu akik, yang saat ini sedang booming dan sporadis di mana mana. Mereka rela siang malam, pagi sore berkutat dengan batu akiknya, kesana kemari hal yang dibicarakan tidak jauh dari per-batuan tersebut.

Dalam 2 kasus di atas dapat dikatakan Memelihara Burung Kicau dan Kolektor Batu Akik merupakan CONTOH PASSION lainnya

Kesimpulan :

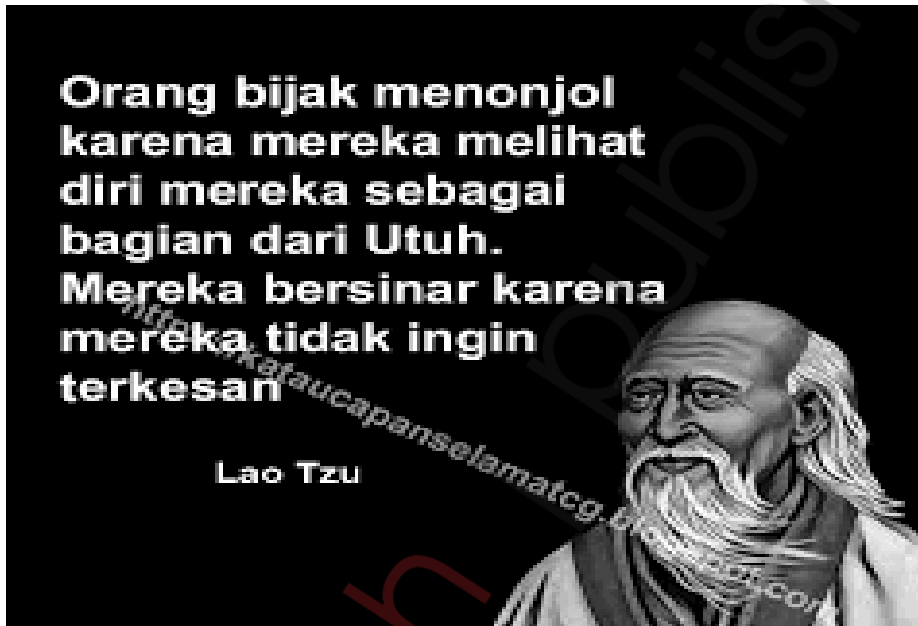
Apapun **PASSION** kita apabila hal tersebut produktif dan bermanfaat, serta dilakukan dengan penuh keyakinan niscaya akan menjadi sumber penghasilan yang sangat besar, sebagaimana designer pesawat tadi, dimana dia dibayar mahal hanya karena hobinya terkait pesawat.

Bisnis atau karir akan menjadi indah dan mudah dilakukan jika itu merupakan kesenangan atau kesukaannya, nasehatnya berkata JADIKAN HOBIMU sebagai BISNIS MU, NISCAYA KAMU CEPAT SUKSES.

Sumber : <https://www.trainingsemarang.com/contoh-passion/>

BAB 6

PEMBERDAYAAN



“Kekayaan yang pertama dan utama adalah iman. Kekayaan yang kedua adalah kesetiaan untuk hidup dalam iman. Kekayaan yang ketiga adalah memberdayakan iman bagi kebaikan sesama dan alam” (Yustina Yuliasari)

6.1. Pengertian Pemberdayaan

Pemberdayaan merupakan sebuah proses peningkatan personal, interpersonal atau kekuatan politis sehingga individu yang bersangkutan dapat mengambil tindakan untuk memperbaiki kondisi kehidupannya (Ashman dan Hull, 2009:21). Selanjutnya Balnchard, et al (2001:222) mengemukakan pemberdayaan dapat didefinisikan sebagai area seorang individu yang mana mereka memiliki arena kebebasan untuk meningkatkan segala sesuatunya dalam meraih hasil yang diinginkan. Hal senada diungkapkan oleh Hughes and Margaret

(2011:35), Pemberdayaan menekankan pada sekumpulan tindakan individu yang terfokus pada membangun kapasitas dalam kekuatan dan pengendalian. Selanjutnya, Huq (2015:152) berpendapat bahwa Pemberdayaan merupakan peningkatan kapasitas pegawai untuk mengambil keputusan. Kemudian, Kapoor, et al (2011:133) berpendapat bahwa Pemberdayaan mengacu pada peningkatan seorang pegawai yang berpengaruh pada tanggungjawab pekerjaannya dengan memberikan pegawai yang bersangkutan kewenangan untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya tanpa meminta izin pada atasannya. Selanjutnya, Scullion et al (2013:96) mengungkapkan bahwa Pemberdayaan mengarah pada pengambilan tindakan seseorang untuk meningkatkan kinerjanya di masa depan.

Berdasarkan pemaparan para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan adalah proses peningkatan seseorang/ pegawai untuk membangun kapasitas yang ada dalam diri individu yang bersangkutan agar mencapai nilai di masa depan yang lebih baik.

6.2. Karakteristik Pemberdayaan

Gigler (Choundie, et al, 2017:124) mengemukakan terdapat 6 dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur pemberdayaan individu, yakni:

1. *Information* yang dapat diukur melalui indikator:
 - a. *Improved capital to use different forms for ICT (Information and Communication Technology)*
 - b. *Enhanced Information Literacy*
 - c. *Enhanced capacity to produce and publish local content*
 - d. *Improved ability to communicate with family members and friends outside immediate location*
2. *Psychological* yang dapat diukur melalui indikator:
 - a. *Stronger self-esteem*
 - b. *Improved ability to analyze one's own situation and solve problem*
 - c. *Stronger ability to influence strategic life choices*
 - d. *Sense of inclusion in the digital world*
3. *Social* yang dapat diukur melalui indikator:
 - a. *enhanced ICT Literacy and Technology Skills*
 - b. *Enhanced leadership Skills*

- c. *Improved Programme management skills*
- 4. *Economic* yang dapat diukur melalui indikator:
 - a. *Improved access to markets*
 - b. *Enhanced entrepreneurial skills*
 - c. *Alternative sources of income*
 - d. *Stronger productive sources*
 - e. *Improved employment opportunities*
- 5. *Political* yang dapat diukur melalui indikator:
 - a. *Increased access to information or services*
 - b. *Improved capabilities to interact with local government and party politics*

Kemudian, Alalie, Harada dan Noor (2016) menjelaskan bahwa Pemberdayaan dapat diukur melalui:

- 1. Informasi
- 2. Pengetahuan
- 3. Kekuatan
- 4. Hadiah/Rewarding

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran Pemberdayaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1. *Information* yang dapat diukur melalui indikator:
 - a. *Improved capital to use different forms for ICT (Information and Communication Technology)*
 - b. *Enhanced Information Literacy*
 - c. *Enhanced capacity to produce and publish local content*
 - d. *Improved ability to communicate with family members and friends outside immediate location*
- 2. *Psychological* yang dapat diukur melalui indikator:
 - a. *Stronger self-esteem*
 - b. *Improved ability to analyze one's own situation and solve problem*
 - c. *Stronger ability to influence strategic life choices*
 - d. *Sense of inclusion in the digital world*
- 3. *Social* yang dapat diukur melalui indikator:
 - a. *enhanced ICT Literacy and Technology Skills*
 - b. *Enhanced leadership Skills*
 - c. *Improved Programme management skills*
- 4. *Economic* yang dapat diukur melalui indikator:

- a. *Improved access to markets*
 - b. *Enhanced entrepreneurial skills*
 - c. *Alternative sources of income*
 - d. *Stronger productive sources*
 - e. *Improved employment opportunities*
5. *Political* yang dapat diukur melalui indikator:
- a. *Increased access to information or services*
 - b. *Improved capabilities to interact with local government and party politics*

6.3. Kasus Kasus Pemberdayaan

PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DESA DALAM PELAKSANAAN PROGRAM DESA WISATA DI DAERAH ISTIMEWA Yogyakarta

Jika diberdayakan untuk mengelola suatu aktivitas program, kenyataannya masyarakat pedesaan mampu mengatasi persoalan yang dihadapi. Sebagaimana dalam program aktivitas desa wisata, baik yang di desa Sendari maupun Ketingan, masyarakat desa semakin siap dengan sumber daya yang dimiliki. Kesiapan mereka dalam menangani program desa wisata disebabkan oleh beberapa hal. Pertama, sebelum dicanangkan menjadi desa wisata, masyarakat desa telah memperoleh pembinaan nonformal dari beberapa instansi pemerintah. Pembinaan ini dialami masyarakat desa Sendari yang mendapat pembinaan atau pelatihan dari instansi perindustrian, dan kemudian mendapat pelatihan lagi dari departemen pariwisata. Kedua, peningkatan sumber daya masyarakat desa bukanlah karena mendapat pembinaan atau pelatihan, akan tetapi ketekunannya dalam mengelola program desa wisata. Ketekunan ini dialami masyarakat desa Ketingan, setelah desanya dicanangkan menjadi desa wisata, maka setiap ada kunjungan wisata dari para wisatawan selalu diadakan evaluasi bersama.

Kesanggupan masyarakat desa untuk meningkatkan sumber dayanya ini menunjukkan bahwa mereka mampu mandiri dan yang penting mereka cepat tanggap ketika terdapat suatu program kegiatan yang memerlukan penanganan atau pengelolaan dengan persiapan matang. Hal ini bisa menangkis sinyalemen bahwa keterbelakangan bangsa Indonesia alamat utamanya selalu ditujukan kepada desa-

desa beserta masyarakatnya (Rahardjo, 2004: 4). Masyarakat Ketingan semakin hari tambah trampil dalam melayani para wisatawan. Mereka telah diberdayakan sesuai dengan situasi dan kondisi desanya. Situasi dan kondisi desa yang merupakan daya dukung untuk mewujudkan desa wisata yang representatif merupakan idam-idaman masyarakat pedesaan sekarang. Buktinya semakin hari banyak desa yang tadinya baru pada taraf embrio desa wisata, sekarang sudah benar-benar menjadi desa wisata. Di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) yang tadinya terdapat 42 desa wisata (Baparda DIY, 2005), sekarang sudah bertambah menjadi 50-an desa wisata. Munculnya banyak desa wisata lebih banyak di daerah Sleman, mengingat daerah ini termasuk daerah subur lingkar lereng gunung Merapi, artinya alam lingkungan yang mendukung seperti air, sawah, tegalan, flora, fauna, dan berbagai jenis tradisi ritual dan seni-budaya banyak dijumpai di daerah ini. Padahal suatu desa bila digali akan dapat menghasilkan berbagai aspek, antara lain aspek alamiah, sosial, budaya, dan ekonomi. Hal ini dapat dijumpai pada desa-desa yang mengandung potensi sumber daya, sebagaimana terdapat di wilayah pedesaan Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY).

Pengembangan menjadi desa wisata didasarkan atas potensi atau daya dukung yang dimiliki, serta mencerminkan cirikhas masing-masing desa, antara lain: flora, fauna, rumah adat, pemandangan alam, iklim, makanan tradisional, kerajinan tangan, seni tradisional, dan sebagainya. Potensi yang dimiliki kemudian digarap sedemikian rupa dengan tidak lupa memberdayakan masyarakat desanya sendiri. Hasilnya diharapkan dapat bermanfaat untuk membangun desa dan kesejahteraan masyarakat di sekitarnya. Dengan demikian desa yang tadinya tidur, dibangun untuk diberdayakan dengan memanfaatkan kemampuan masyarakatnya, menjadi desa wisata yang produktif. Hal tersebut sebenarnya merupakan modal tersembunyi (hidden capital) yang perlu ditumbuhkan. Memperhatikan banyaknya potensi yang dimiliki desa seperti itu, mestinya dapat menangkai masyarakat yang hendak melakukan urbanisasi ke kota guna mencari pekerjaan yang dianggap lebih layak dibanding dengan di desanya. Di samping banyaknya potensi alam lingkungan dan seni-budaya, masyarakat desa harus siap diberdayakan, karena percuma jika memiliki banyak potensi di desa sementara masyarakat tidak mampu mengelolanya, dan hanya diserahkan kepada suatu Event Organizer. Dalam kasus

desa wisata Ketingan merupakan prestasi sendiri bagi masyarakatnya. Hal ini disebabkan karena mereka sangat giat setelah diberdayakan untuk mengelola desa wisata. Bila masyarakat desa telah siap diberdayakan, maka desa itu akan maju. Meskipun demikian masih ditemukan banyaknya pemuda desa berbondong-bondong ke kota, karena desa dianggap tidak menjanjikan (Wahono, 2007).

Ditinjau dari segi perekonomian kerakyatan, desa wisata seperti Ketingan yang menonjolkan pesona alam memberikan berbagai manfaat yang dapat dinikmati oleh masyarakatnya. Dalam mekanisme pasar tradisional tidak tergantung pada persoalan ekspor-impor dan modal yang diberi pinjaman negara maju. Dalam mekanisme tersebut, jenis barang, tempat, penjual, dan pembeli semuanya mempergunakan tenaga, modal, uang masyarakat. Tidak ada pengaruh dari mekanisme pasar global, artinya baik barang maupun uang semuanya berasal, mengalir, dan kembali ke masyarakat. Hal ini mengindikasikan bahwa mengembangkan perekonomian masyarakat sama saja dengan mengandalkan perekonomian dalam negeri, dan sama sekali tidak tergantung dari pihak luar. Bila perekonomian rakyat bisa berkembang besar tentu saja Indonesia tidak akan menggantungkan aspek perekonomiannya dari luar negeri. Program desa wisata pada dasarnya juga dapat menjadi fundamen perekonomian kerakyatan. Sebuah aktivitas pariwisata dengan modal dan lahan yang telah tersedia, misalnya sawah, tegalan, kali, kerajinan, satwa, makanan tradisional. Modal yang ditawarkan tidak harus disertai dengan tambahan biaya, seperti penurunan dana dari bank untuk membangun sarana-prasarana agar dianggap lebih indah. Justru dengan dibangun atau direhapnya modal yang tersedia akan membuat sifat artifisial dan ketidakaslian lokasi pedesaan. Hal ini disebabkan minat para wisatawan sudah mulai bergeser kembali untuk melihat tempat-tempat dan aktivitas tradisi yang masih mengandung nuansa asli. Demikian juga tenaga untuk mengelola desa wisata tidak perlu mendatangkan tenaga asing dengan biaya tinggi, tetapi cukup memberdayakan masyarakatnya sendiri yakni masyarakat desa. Mereka inilah yang mengetahui secara mendalam tentang gambaran situasi-kondisi isi desa wisata. Oleh karena itu, memberdayakan masyarakat desa untuk menyukseskan desa wisata merupakan keniscayaan. Jika desa wisata digalakkan secara optimal merupakan pasar tersendiri di masa depan, mengingat suatu aktivitas pariwisata

selalu mengandung unsur-unsur: pengelola, atraksi, transportasi, dan konsumsi, yang berarti mengandung dukungan tenaga kerja dari berbagai bidang. Dengan tegas desa wisata dapat mengurangi pengangguran. Dalam konstruksi Robot (2001: 4) setiap desa yang menyelenggarakan program desa wisata harus mengusahakan faktor-faktor pendukung untuk mendampingi objek wisata yang diunggulkan. Faktor-faktor pendukung itu antara lain sarana transportasi, akomodasi, konsumsi, dan toko cinderamata khas desa setempat yang harus disiapkan. Jika demikian, desa wisata menjadi benar-benar representatif, dan siap dikunjungi oleh para wisatawan terutama berasal dari mancanegara. Jika program desa wisata telah mengandung unsur-unsur tersebut tentu akan menjadi perekonomian kerakyatan yang memadai. Dengan demikian perputaran uang kita tidak keluar, tetapi di dalam negeri sendiri, dan tentu untuk kesejahteraan masyarakat sendiri. Berkaitan dengan krisis ekonomi global, sesungguhnya program desa wisata dapat dijadikan sebagai perlawanan untuk menangkis imbas krisis ekonomi global yang sulit dicari kapan penyelesaiannya.

Sumber :

<http://indaharitonang-fakultaspertanianunpad.blogspot.com/2013/05/kasus-pemberdayaan-masyarakat.html>

BAB 7

KEBAHAGIAAN PEGAWAI



“Jangan pernah bekerja demi uang melainkan bekerjalah dengan sepenuh hati dan rasa cinta karena saat Anda mencintai pekerjaan Anda maka uang akan mengikuti Anda.”

(Merry Riana)

7.1. Pengertian Kebahagiaan

Kebahagiaan didefinisikan sebagai kondisi psikologis yang positif, yang ditandai oleh tingginya kepuasan terhadap masa lalu, tingginya tingkat emosi positif dan rendahnya tingkat emosi negatif (Carr dalam Astuti, 2007). Kebahagiaan sesungguhnya merupakan suatu hasil penilaian terhadap diri dan hidup, yang memuat emosi positif, seperti

kenyamanan dan kegembiraan yang meluap-luap, maupun aktivitas positif yang tidak memenuhi komponen emosi apapun seperti *absorbs* dan keterlibatan (Seligman, 2005).

Kebahagiaan merupakan evaluasi yang dilakukan seseorang terhadap hidupnya, mencakup segi kognitif dan afeksi. Evaluasi kognitif sebagai komponen kebahagiaan seseorang diarahkan kepada penilaian kepuasan individu dalam berbagai aspek kehidupan, seperti pekerjaan, keluarga, dan pernikahan. Sedangkan evaluasi afektif merupakan evaluasi mengenai seberapa sering seseorang mengalami emosi positif dan negatif (Diener dalam astute, 2007).

Kebahagiaan memberikan berbagai dampak positif dalam segala aspek kehidupan dan akan mengarahkan pada hidup yang lebih baik, misalnya memberikan kita kesempatan untuk menciptakan hubungan yang lebih baik, menunjukkan produktivitas yang lebih besar, memiliki umur yang lebih panjang, kesehatan yang lebih baik, kreativitas yang lebih tinggi dan kemampuan pemecahan masalah dan membuat keputusan mengenai rencana hidup dengan lebih baik (Carr dalam Oriza, 2009). Menurut Fromm (dalam Schultz, 2005), kebahagiaan merupakan suatu bagian integral dan hasil kehidupan yang berkaitan dengan orientasi produktif (Agustinu, 2011).

Berdasarkan penjelasan dari beberapa Tokoh diatas maka dapat disimpulkan bahwa Kebahagiaan diartikan sebagai hasil penilaian diri terhadap kepuasan hidup yang ditandai dengan munculnya emosi dan aktivitas positif di sebagian besar waktu serta keseimbangan dalam menjalankan hidup, yang ditentukan oleh empat aspek yaitu material, intelektual, emosional dan spiritual. Setiap orang merupakan penilai utama mengenai kebahagiaan yang mereka rasakan, karena mereka adalah pihak yang terlibat langsung dengan proses pencapaian kebahagiaan dalam hidupnya, sehingga ketika mereka telah merasakan kebahagiaan tersebut maka merekalah yang dapat menilai dan mendeskripsikannya secara tepat.

7.2. Kebahagiaan Bekerja

Jones dan Jessica, (2010:4) mengungkapkan bahwa kebahagiaan dalam bekerja adalah sebuah pola pikir yang memungkinkan untuk meningkatkan kinerja dan mencapai potensi kerja, yang mana terbentuk saat berada dalam titik tertinggi dan terendah ketika bekerja

sendiri ataupun dengan orang lain. Hal senada diungkapkan oleh Robetson dan Cooper (2011:34) bahwa kebahagiaan dalam bekerja merupakan bentuk kepuasan kerja individu yang ditandai dengan perasaan bahagia terhadap pekerjaan dan tempat pekerjaannya. Kemudian Achor (2010:33) mengemukakan bahwa kebahagiaan dalam bekerja adalah bagaimana pekerja mengolah pola pikir dan perilaku saat ini untuk memaksimalkan potensinya dimasa depan demi memenuhi dan meraih kesuksesan.

7.3. Karakteristik Kebahagiaan

Kebahagiaan dapat diukur melalui beberapa karakteristik (Holtthus dan Manzenreiter, 2017:256-270) sebagai berikut:

1. *The Interpersonal*, yang artinya bahwa fitur-fitur yang berada di dalam kehidupan memiliki peranan yang penting, dalam interpersonal ini kebahagiaan dapat dibentuk dengan cara meningkatnya intensitas berhubungan dengan orang terdekat sehingga individu yang bersangkutan tidak merasa kesepian.
2. *The existential*, yang artinya bahwa arti kebahagiaan dinilai dari kumpulan-kumpulan kejadian yang sesuai norma dimana berpengaruh pada perilaku individu yang bersangkutan. Arti kebahagiaan yang sesungguhnya terlihat saat individu diakui eksistensinya oleh lingkungan dimana individu bersangkutan berada.
3. *The Structural*, yang artinya bahwa arti kebahagiaan dapat dinilai melalui kondisi lingkungan sekitar seperti kebijakan, politik, ekonomi.

Kemudian, Honeycutt dan Cantrill (2000:46) menyatakan bahwa Komponen Kebahagiaan terdiri dari:

1. *Being in a quality relationship*
2. *Genes as much as 50% of a person's happiness is due to a genetic tendency*
3. *Internal locus of control, as opposed to being a victim or feeling helpless*
4. *Belief in God*
5. *Optimism refusing to accept setbacks or hindrances*
6. *Flow feeling needed and use of one's training or experiences*

Wesarat, Sharif dan Majid (2015) memaparkan bahwa karakteristik Tingkat Kebahagiaan adalah sebagai berikut:

1. Bahagia pada status dosen
2. Bahagia pada honor gaji
3. Bahagia pada persahabatan
4. Bahagia dalam aktivitas kerja

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran Tingkat Kebahagiaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. The Interpersonal, yang diukur melalui:
 - a. *Being in a quality relationship*
 - b. *Genes as much as 50% of a person's happiness is due to a genetic tendency*
2. The Existential, yang diukur melalui:
 - a. *Internal locus of control, as opposed to being a victim or feeling helpless*
 - b. *Belief in God*
3. The Structural, yang diukur melalui:
 - a. *Optimism refusing to accept setbacks or hindrances*
 - b. *Flow feeling needed and use of one's training or experiences*

7.4. Kasus kasus Kebahagiaan Kerja

Kebahagiaan Karyawan Penting bagi Perusahaan, Ini Alasannya

Bahagiakah Anda dengan pekerjaan Anda? Atau apakah Anda menghabiskan hari-hari Anda dengan bermimpi dapat memenangkan undian yang dapat mengubah hidup Anda?. Profesor Stephen Teo dari Edith Cowan University di Australia menghabiskan waktunya untuk mempelajari rahasia kebahagiaan di tempat kerja.

Dia menemukan kebahagiaan di tempat kerja sangat penting -- baik untuk pekerja maupun perusahaan yang mereka layani.

"Jika kita bahagia di tempat kerja, produktivitas kita akan naik. Dan jika produktivitas meningkat, keuntungan perusahaan pun akan naik."

Profesor Teo mengatakan dari sudut pandang kesehatan dan keselamatan kerja, jika karyawan tidak senang dalam bekerja,

konsekuensinya biasanya karyawan tidak akan merasa "terlibat" (*engage*).

Liputan6.com

27 Sep 2017, 06:54 WIB



"Ini adalah tanggung jawab bagi perusahaan. Menurut dia, perusahaan di mana karyawannya tidak merasa bahagia juga biasanya memiliki tingkat *turnover* karyawan yang tinggi dan itu berarti biaya perekrutan dan pelatihan yang tinggi. Jadi ada banyak alasan mengapa pengusaha harus peduli (tentang kebahagiaan) karyawan.

Atasan yang buruk sumber kesengsaraan

Di tempat kerja di mana karyawannya tidak bahagia, Profesor Teo mengatakan bahwa hal itu biasanya karena kepemimpinan yang buruk dan rekan-rekan yang tidak mendukung. "Jika Anda memiliki atasan yang sangat menuntut, kasar, tidak terlalu mengerti...tingkat stres Anda akan meningkat sebagai akibatnya," "Jika kolega Anda di sekitar Anda sangat mendukung (dan) Anda memiliki lingkungan kerja yang sangat bagus, di mana manajer senior Anda sangat etis - tingkat stres Anda turun dan Anda lebih berkomitmen dan merasa terlibat di tempat kerja".

Tempat kerja yang bahagia juga cenderung mempertahankan stafnya. "Di penghujung hari, bayaran atau upah bukan segalanya."

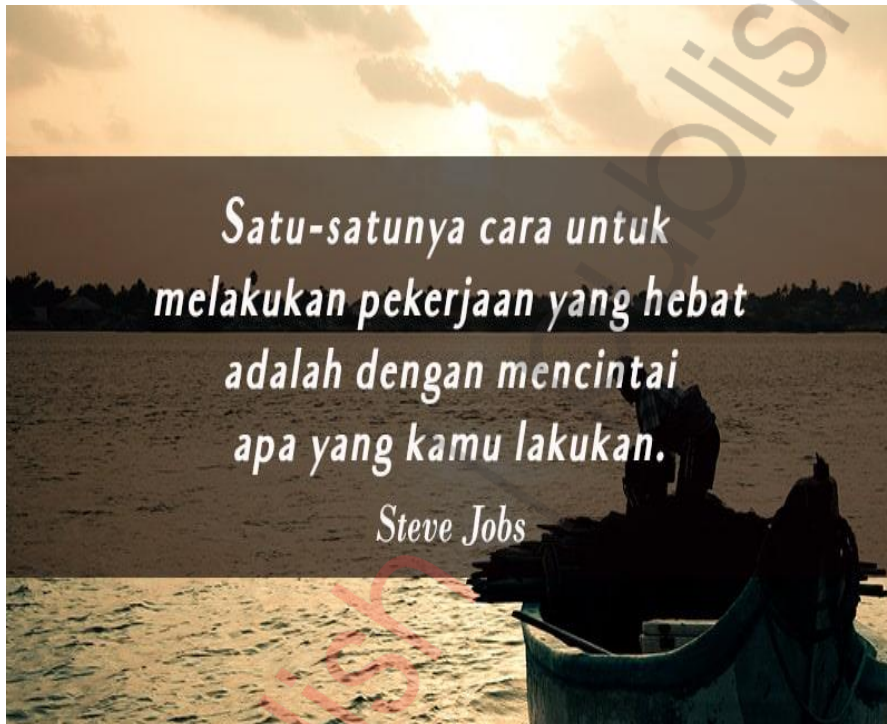
Pengembangan karier, apa yang dapat dilakukan perusahaan untuk Anda dan bagaimana mereka dapat membantu Anda tumbuh sebagai pribadi dalam pekerjaan ini dan juga mempersiapkan Anda untuk pekerjaan berikutnya, sama pentingnya".

Sumber :

https://www.liputan6.com/global/read/3108353/kebahagiaan-karyawan-penting-bagi-perusahaan-ini-alasannya?utm_expid=.9Z4i5ypGQeGiS7w9arwTvQ.0&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F

BAB 8

KINERJA PEGAWAI



Dari mana datangnya inspirasi, dari visi turun ke kerja keras tanpa henti. Tak sedikit orang bervisi, tapi segelintir yang mampu menggerakkan banyak pribadi.

(Najwa Shihab)

8.1. Pengertian Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai rekam jejak hasil atas pencapaian dari fungsi pekerjaan atau aktivitas selama satu periode (Bernadin, 2010:222). Kemudian Baldwin (2008:12) menjelaskan bahwa Kinerja dimaksud dengan memberikan tindakan secara efektif dan efisien untuk menyatukan tujuan dari pekerjaan. Kinerja yang baik atau buruk digambarkan melalui tanggungjawab dari masing-masing individu yang

bersangkutan. Selanjutnya Evers et al (2005:354) mengemukakan bahwa Viswaran & Ones (2000) menyatakan bahwa Kinerja dalam pekerjaan mengacu pada tindakan, perilaku dan hasil yang dapat diukur yang berasal dari pegawai, untuk pegawai dalam rangka berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Selain itu Sonnentag (2002:70) mengatakan bahwa Kinerja menurut Champbell, et al (1993) adalah perilaku seorang pegawai yang bertujuan untuk meraih tujuan organisasi.

Berdasarkan pemaparan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa Kinerja adalah rekam jejak dari kontribusi individu atas pekerjaan dalam satu periode yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi.

8.2. Kinerja Pegawai/ Dosen

Kinerja menurut Tri Dharma perguruan tinggi terkait erat dengan banyaknya peluang dalam pelaksanaan kegiatan Tri Dharma perguruan tinggi yang terkait dengan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Menurut Anhar (2007) kinerja dosen sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: *knowladge* (pengetahuan), *skills* (keterampilan, *abilities* (kemampuan profesional), *attitide* (sikap), dan *behaviors* (tingkah laku).

Produktivitas kerja dosen yang berhubungan dengan penelitian ini lebih ditujukan terhadap evaluasi kerja dosen dalam melaksanakan Tri Dharma perguruan tinggi. Hal ini erat kaitannya dengan kemampuan profesional mengajar dosen yang diartikan sebagai kemampuan profesional yang dapat ditampilkan oleh seorang dosen selama melaksanakan suatu pekerjaan. Kemampuan profesional yang dimaksud menyangkut penampilan keterampilan-keterampilan tertentu yang dituntut oleh aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan dosen dalam tugasnya sebagai tenaga kependidikan.

Dalam pelaksanaan proses belajar mengajar, dosen harus mempunyai kemampuan profesional dan keterampilan dalam mengajar, agar kegiatan belajar dapat efektif. Proses belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan formal dengan dosen sebagai pemegang peranan utama. Dalam proses belajar mengajar sebagian besar hasil belajar peserta didik ditentukan oleh peranan dosen. Dosen yang kompeten akan lebih mampu menciptakan lingkungan

belajar yang efektif dan akan lebih mampu mengelola proses belajar mengajar, sehingga hasil belajar mahasiswa akan berada pada tingkat yang optimal.

Menurut dan Sujak (2011), mengajar dosen dikatakan berkualitas apabila seorang dosen dapat menampilkan kelakuan yang baik dalam usaha mengajarnya. Kelakuan dosen tersebut diharapkan mencerminkan kemampuan profesional dosen dalam mengelola proses belajar mengajar yang berkualitas, yaitu: a. Kemampuan profesional dalam mempersiapkan pengajaran, b. Kemampuan profesional dalam melaksanakan pengajaran.

Kedua kemampuan profesional ini tidak terlepas dengan kemampuan profesional seorang dosen dalam mempersiapkan bahan-bahan ajar. Menurut Sudjana (2006) bahan ajar merupakan suatu pendekatan yang digunakan oleh seorang guru atau pendidik dalam melaksanakan proses pembelajaran melalui tahapan-tahapan tertentu sehingga siswa dapat mengikuti proses belajar mengajar.

8.3. Karakteristik Kinerja Pegawai

Faktor-faktor yang menunjukkan karakteristik dari Kinerja (Clardy, 1999:71) adalah sebagai berikut:

1. *Assigmenet of Duty*
2. *Performance Expectations*
3. *Work Process*
4. *Worker Skill and Motivation*
5. *Consequences*
6. *Feedback*

Selanjutnya Djoko Kustono (2010) memaparkan bahwa kinerja dosen dapat diukur melalui:

1. Pendidikan, dengan pengukuran:
 - a. Memenuhi semua perkuliahan tepat pada waktunya
 - b. Memberikan pelayanan bantuan/bimbingan pada mahasiswa pada waktu yang telah ditentukan
 - c. Memperbaharui bahan perkuliahan secara teratur
 - d. Menyusun dan mengembangkan bahan ujian
 - e. Membicarakan hasil ujian dengan mahasiswa sebagai bantuan umpan balik yang positif
 - f. Memberikan kuliah secara efektif

2. Penelitian, dengan pengukuran:
 - a. Merancang dan mengadakan penelitian baik kelompok maupun mandiri
 - b. Membuat laporan karya ilmiah atau penelitian secara tepat berdasarkan sarat keilmuan
 - c. Menyajikan karya tulis dalam diskusi ilmiah, seminar jurusan, fakultas, regional, nasional dan internasional
 - d. Menulis buku ilmiah
 - e. Membimbing penelitian mahasiswa
 - f. Mengkaji bahan-bahan ilmiah mutakhir seperti hasil penelitian
3. Pengabdian Masyarakat:
 - a. Memberikan latihan, penyuluhan kepada masyarakat baik mengenai pemanfaatan bidang spesialisasi maupun yang berhubungan dengan pembangunan masyarakat pada umumnya.
 - b. Mengambil bagian secara aktif dalam memecahkan secara kongkrit masalah yang dihadapi masyarakat dan lingkungannya.
 - c. Menulis karya pengabdian kepada masyarakat

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa Pengukuran Kinerja Dosen pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pendidikan, dengan pengukuran:
 - a. Memenuhi semua perkuliahan tepat pada waktunya
 - b. Memberikan pelayanan bantuan/bimbingan pada mahasiswa pada waktu yang telah ditentukan
 - c. Memperbaharui bahan perkuliahan secara teratur
 - d. Menyusun dan mengembangkan bahan ujian
 - e. Membicarakan hasil ujian dengan mahasiswa sebagai bantuan umpan balik yang positif
 - f. Memberikan kuliah secara efektif
2. Penelitian, dengan pengukuran:
 - a. Merancang dan mengadakan penelitian baik kelompok maupun mandiri
 - b. Membuat laporan karya ilmiah atau penelitian secara tepat berdasarkan sarat keilmuan
 - c. Menyajikan karya tulis dalam diskusi ilmiah, seminar jurusan, fakultas, regional, nasional dan internasional
 - d. Menulis buku ilmiah

- e. Membimbing penelitian mahasiswa
 - f. Mengkaji bahan-bahan ilmiah mutakhir seperti hasil penelitian
3. Pengabdian Masyarakat:
- a. Memberikan latihan, penyuluhan kepada masyarakat baik mengenai pemanfaatan bidang spesialisasi maupun yang berhubungan dengan pembangunan masyarakat pada umumnya.
 - b. Mengambil bagian secara aktif dalam memecahkan secara kongkrit masalah yang dihadapi masyarakat dan lingkungannya.
 - c. Menulis karya pengabdian kepada masyarakat

8.4. Penilaian Jabatan Fungsional

Menurut Dessler (2003:368) mendefinisikan jabatan sebagai serangkaian posisi yang berhubungan dengan kerja, entah dibayar atau tidak, yang membantu seseorang bertumbuh dalam keterampilan, keberhasilan dan pemenuhan kerja. Sedangkan Robbins (1998:562) mengatakan bahwa jabatan adalah suatu rangkaian posisi yang dipegang seseorang sepanjang kehidupannya.

Menurut Davis and Newston (2000: 310) mengatakan bahwa jabatan adalah *"A career is all the jobs that are held during one's working life"* (seluruh jabatan yang diduduki seseorang sepanjang kehidupan pekerjaannya). Milkovich dan Boudreau (2002: 364) mengemukakan bahwa *"A career is the evolving sequence of a person's work experiences over time"*.

Menurut Bernardin dan Russel (2003: 341) jabatan adalah *"the sequence of a person's work related activities and behaviors and associated attitudes, values, and aspirations over the span of one's life"*. Menurut Harvey dan Bowin (1996: 196) mengatakan bahwa:

"A career may be defined as the individually perceived sequence of positions occupied by an individual during the course of one's lifetime. This includes the attitudes and behaviors associated with work-related activities and experience".

Dari pengertian di atas secara prinsip memiliki persamaan pengertian yaitu adanya serangkaian posisi atau jabatan yang dipegang seseorang sepanjang kehidupan pekerjaannya. Hal lain yang menyangkut pembahasan mengenai jabatan adalah sistem

jabatan, yaitu sejumlah komponen yang saling terintegrasi yang mempengaruhi pengelolaan jabatan. Beberapa komponen tersebut adalah :

- a. Kecenderungan Lingkungan
- b. Kondisi Organisasi
- c. Perkiraan dan Kebutuhan Unit Kerja
- d. Program Pengembangan
- e. Dukungan Atasan
- f. Evaluasi dan Revisi Program

Kecenderungan lingkungan adalah kondisi yang terjadi pada tataran eksternal perusahaan seperti kondisi demografi, nilai-nilai yang berkembang, kondisi sosial, kecenderungan *dual career* (orang bekerja lebih dari satu tempat), orang tua tunggal dan sebagainya. Kondisi di lingkungan eksternal ini turut memberikan pengaruh baik bagi organisasi maupun individu pekerjaannya.

Kondisi organisasi misalnya apakah organisasi yang baru tumbuh atau sudah lama berkembang. Bagaimana kondisi organisasi atau perusahaan saat ini, apakah sedang menanjak atau menurun. Termasuk kecenderungan seperti merger, akuisisi, adanya isu pengurangan atau penambahan karyawan, perubahan aset dan kepemilikan dan hal lainnya yang terjadi dalam organisasi.

Program pengembangan meliputi hal-hal seperti *job movement*, pelatihan, perlindungan dan pemberian kesempatan kepada minoritas atau penduduk lokal, penataan perencanaan jabatan, program *assessment center* untuk mengidentifikasi kompetensi yang diperlukan dan berbagai program pengembangan lainnya yang bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada individu untuk memperoleh posisi yang lebih baik sesuai dengan minat jabatannya dan selaras dengan kebutuhan organisasi.

Dukungan atasan, dapat terjadi dalam bentuk menetapkan tujuan jabatan secara jelas, memberikan penugasan secara tepat, memberikan umpan balik yang diperlukan, memberikan penghargaan, melakukan kegiatan bimbingan dan pembinaan. Pada dasarnya dalam konsep pengelolaan jabatan, atasan menjadi mitra bawahannya untuk merumuskan arah jabatan yang diinginkan karyawan dan disesuaikan dengan tujuan organisasi.

Evaluasi dan revisi program menyangkut konsep, implementasi, dan faktor pendukung lainnya seperti peraturan dan infrastruktur yang

mendukung. Hal ini akan memberikan masukan terutama bagi organisasi dan atasan yang bersangkutan dalam merumuskan langkah-langkah tindak lanjut yang akan bermanfaat untuk menyempurnakan sistem pengelolaan jabatan. Dalam pelaksanaan program pengembangan jabatan, kebutuhan jabatan individu disesuaikan dengan persyaratan organisasi dapat dilihat dari orientasi jabatan yang merupakan konsep diri tentang bakat, kemampuan profesional motif, kebutuhan, sikap, nilai yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah kegiatan penambahan ilmu pengetahuan (*knowledge*), kemampuan profesional (*skill*), dan perilaku (*behaviour*) yang memperbaiki kemampuan profesional karyawan untuk menghadapi perubahan persyaratan kerja (*job requirement*) dan permintaan (*demand*) dari klien dan customer. Termasuk di dalamnya pembelajaran yang tidak perlu harus berkaitan dengan pekerjaan karyawan saat ini. Pengembangan SDM penting sebab merupakan satu bagian dari upaya sebuah lembaga agar dapat memperbaiki kualitas, menghadapi kompetisi global dan perubahan sosial dan untuk memasukkan teknologi mutakhir. Upaya-upaya tersebut dilakukan melalui kegiatan pengembangan jabatan, pelatihan dan pengembangan, serta pengembangan organisasi.

Menurut Bernardin dan Russel (2003:340) :

"A career development system is a formal, organized, planned effort to achieve a balance between individual career needs and organizational workforce requirement. It is mechanism for meeting the present and future human resources needs of an organization."

Menurut Mondy, Noe, dan Premaux (2003:303) yang dimaksud dengan pengembangan jabatan adalah *"A formal approach taken by an organization to ensure that people with the proper qualifications and experience are available when needed."*

Menurut Dessler (2003:45) bahwa: "Perencanaan dan pengembangan jabatan adalah proses yang disengaja yang melaluinya seseorang menjadi sadar akan atribut-atribut yang berhubungan dengan jabatan personal dan rangkaian langkah sepanjang hidup yang menyumbang kepada pemenuhan jabatannya."

Sedangkan pendapat Milkovich dan J.W Boudreau (2003:360) :

“Career development encompasses career management and career planning. Career planning is the process through which individual employees identify and implement steps to attain career goals. Career management is the process through which organizations select, assess, assign, and develop employees to provide a pool of qualified people to meet future needs.”

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan jabatan adalah suatu kesatuan yang terdiri dari unsur-unsur kegiatan seseorang dalam kehidupannya untuk mengembangkan dan memperbaiki diri dan unsur-unsur kegiatan organisasi dalam mengembangkan karyawannya di mana kegiatan ini dilaksanakan secara formal oleh organisasi dengan tujuan mendapatkan keseimbangan antara jabatan individu dengan jenjang jabatan yang ditentukan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, yang dimaksud jabatan fungsional dalam penelitian ini diambil dari DIKTI (2013), yaitu Jabatan fungsional dosen adalah suatu pola untuk menjamin pembinaan karier kepangkatan, jabatan dan peningkatan profesionalisme dosen. Jabatan fungsional dosen terdiri atas dosen pada program pendidikan akademik dan dosen pada program pendidikan profesional.

Jenjang Jabatan Fungsional Dosen dari yang terendah sampai tertinggi, yaitu :

- a. Dosen pada program pendidikan akademik terdiri atas :
 1. Asisten Ahli
 2. Lektor
 3. Lektor Kepala
 4. Guru Besar
- b. Dosen pada program pendidikan profesional terdiri atas :
 1. Asisten Ahli
 2. Lektor
 3. Lektor Kepala

Tabel 8.1. Unsur kegiatan yang dinilai dalam memberikan angka kredit

NO	UNSUR	SUB UNSUR	BUTIR KEGIATAN	ANGKA KREDIT
1A	UNSUR UTAMA PENDIDIKAN	1. Mengikuti pendidikan sekolah dan memperoleh gelar/sebutan/ijazah/akt a:	a. Doktor (S3)/Spesialis II	200
			b. Magister (S2)/Spesialis I	150
			c. Sarjana (S1)/Diploma IV	100
		2. Mengikuti pendidikan sekolah dan memperoleh gelar/sebutan/ijazah/akt a tambahan yang setingkat atau lebih tinggi di luar bidang ilmunya	a. Doktor (S3)/Spesialis II	15
			b. Magister (S2)/Spesialis	10
			c. Sarjana (S1)/Diploma IV	5
		3. Mengikuti pendidikan dan pelatihan fungsional Dosen dan memperoleh Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP)	a. lamanya lebih dari 960 jam	15
			b. lamanya antara 641 – 960 jam	9
			c. lamanya antara 481 – 640 jam	6
			d. lamanya antara 161 – 480 jam	3
			e. lamanya antara 81 – 160 jam	2
			f. lamanya antara 30 – 80 jam	1
B	TRIDHARMA PERGURUAN TINGGI a. Melaksanakan pendidikan dan pengajaran	1. Melaksanakan perkuliahan/tutorial dan membimbing, menguji serta menyelenggarakan pendidikan di laboratorium, praktik keguruan , bengkel/studio/kebun percobaan /teknologi pengajaran dan praktik lapangan	Pada Fakultas/Sekolah Tinggi/Akademi /Swasta sendiri, pada fakultas lain dalam lingkungan Universitas/Institut sendiri, maupun di luar Perguruan Tinggi sendiri secara melembaga, tiap sks (maksimum 12 sks) per semester a. Asisten Ahli keatas untuk: 1). 10 sks pertama 2). 2 sks berikutnya b. Lektor ke atas untuk 1).10 sks pertama 2). 2 sks berikutnya	0.5
				0.25
				1
				0.5
		2. Membimbing seminar mahasiswa	Tiap semester	1
		3. Membimbing Kuliah Kerja Nyata, Praktik	Tiap Semester	1

NO	UNSUR	SUB UNSUR	BUTIR KEGIATAN	ANGKA KREDIT
		Kerja Nyata, Praktik kerja lapangan		
		4. Membimbing dan ikut membimbing dalam menghasilkan disertasi, thesis, skripsi dan laporan akhir studi	a. Pembimbing utama, tiap 1) Disertasi	8
			2) Thesis	3
			3) Skripsi	1
			4) Laporan Akhir Studi	1
			b. Pembimbingendamping/ Pembantu	6
			1) Tiap Disertasi	
			2) Tiap Thesis	2
			3) Tiap Skripsi	0,5
			4) Tiap Laporan Akhir Studi	0,5
		5. Bertugas sebagai penguji pada ujian akhir	a. Ketua penguji, tiap mahasiswa	1
			b. Anggota penguji, tiap mahasiswa	0,5
		6. Membina, kegiatan mahasiswa di bidang Akademika dan kemahasiswaan	Tiap semester	2
		7. Mengembangkan program kuliah	Tiap mata kuliah	2
		8. Mengembangkan bahan pengajaran	a. Buku Ajar, tiap buku	20 5
			b. Diktat, modul, petunjuk praktikum, model, alat bantu, audio visual, naskah tutorial, tiap diktat dll	
		9. Menyampaikan Orasi Ilmiah	Pada tingkat perguruan tinggi tiap tahun per perguruan tinggi	5
		10. Menduduki jabatan pimpinan perguruan tinggi	a. Rektor, tiap semester	6
			b. Pembantu Rektor/Dekan/ Direktur Program Pasca Sarjana Tiap semester	5
			c. Ketua Sekolah Tinggi/ Pembantu Dekan/Asisten Direktur Program Pasca Sarjana/Direktur Swasta Tiap semester	4
			d. Pembantu Ketua Sekolah Tinggi/ Pembantu Direktur Swasta Tiap semester	4
			e. Direktur Akademi, tiap semester	4
			f. Pembantu Direktur Akademi/Ketua jurusan/Bagian pada Univ/Ins/ Sekolah Tinggi	3

NO	UNSUR	SUB UNSUR	BUTIR KEGIATAN	ANGKA KREDIT
			tiap semester	
			g. Ketua Jurusan pada Swasta/ Akademi /Sekretaris Jurusan/Bagian pada Univ/Inst/Sekolah Tinggi Tiap semester	3
			h. Sekretaris Jurusan pada Swasta/ Akademi dan Kepala Laboratorium Univ/ Ins/Sekolah Tinggi /Swasta/ Akademi Tiap semester	3
		11. Membimbing Dosen yang lebih rendah jabatan fungsionalnya	a. Pembimbing pencangkakan tiap semester	2
			b. Reguler, tiap semester	1
		12. Melaksanakan kegiatan detasering dan pencangkakan Dosen	a. Detasering, tiap semester	5
			b. Pencangkakan, tiap semester	4
	b. Melaksanakan Penelitian	1. Menghasilkan karya Ilmiah	a. Hasil penelitian atau hasil pemikiran yang dipublikasikan 1). dalam bentuk a). Monograf, tiap monograf	20
			b). Buku Referensi, tiap buku	40
			2). dalam majalah ilmiah a). Internasional tiap majalah	40
			b). Nasional terakreditasi Tiap Majalah	25
			c). Nasional tidak terakreditasi Tiap majalah	10
			3). melalui seminar a. disajikan 1). Internasional, tiap makalah	15
			2). Nasional, tiap makalah	10
			b. Poster 1). Internasional, tiap poster	10
			2). Nasional, tiap poster	5
			4). dalam koran/majalah populer/umum/ , tiap koran dll	1
			b. Hasil penelitian atau hasil pemikiran yang tidak dipublikasikan (tersimpan di perpustakaan perguruan tinggi)Tiap hasil penelitian	3

NO	UNSUR	SUB UNSUR	BUTIR KEGIATAN	ANGKA KREDIT
		2. Menerjemahkan/ menyadur buku ilmiah	Diterbitkan dan diedarkan secara Nasional, tiap buku	15
		3. Mengedit/menyunting karya ilmiah	Diterbitkan dan diedarkan secara Nasional, tiap buku	10
		4. Membuat rancangan dan karya teknologi yang dipatenkan	a. Internasional, tiap rancangan	80
			b. Nasional, tiap rancangan	40
		5. Membuat rancangan dan karya Teknologi, rancangan dan karya seni monumental/seni pertunjukan/karya sastra	a. Tingkat Internasional, tiap rancangan	20
			b. Tingkat Nasional, tiap rancangan	15
			c. Tingkat Lokal, tiap rancangan	10
		1. Menduduki jabatan pimpinan pada lembaga pemerintahan/pejabat Negara harus dibebaskan dari jabatan organiknya	Tiap semester	5,5
		2. Melaksanakan pengembangan hasil pendidikan, dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat	Tiap program	3
	c. Melaksanakan pengabdian kepada masyarakat	3. Memberi latihan/ penyuluhan /penataran /ceramah pada masyarakat	a. Terjadwal/terprogram 1) Dalam satu semester atau lebih : a) Tingkat Internasional Tiap program	4
			b) Tingkat Nasional, tiap program	3
			c) Tingkat Lokal, tiap program	2
			2) Kurang dari satu semester dan minimal satu bulan a) Tingkat Internasional : Tiap program	3
			b) Tingkat Nasional, tiap program	2
			c) Tingkat Lokal, tiap program	1
			b. Insidental, tiap kegiatan/ program	1

NO	UNSUR	SUB UNSUR	BUTIR KEGIATAN	ANGKA KREDIT		
		4. Memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan	a. Berdasarkan bidang keahlian, Tiap program	1.5		
			b. Berdasarkan penugasan lembaga Perguruan Tinggi, tiap program	1		
			c. Berdasarkan fungsi/jabatan tiap program	0.5		
		5. Membuat/menulis karya pengabdian pada masyarakat yang tidak dipublikasikan	Tiap karya	3		
II	UNSUR PENUNJANG TUGAS POKOK DOSEN	1. Menjadi anggota dalam suatu Panitia/Badan pada Perguruan Tinggi	a. Sebagai Ketua/Wakil Ketua merangkap Anggota, tiap tahun	2		
			b. Sebagai Anggota, tiap bulan	1		
		2. Menjadi anggota panitia/badan pada lembaga pemerintah	a. Panitia Pusat, sebagai 1) Ketua/Wakil Ketua Tiap kepanitiaan	3		
			2) Anggota, tiap kepanitiaan	2		
			b. Panitia Daerah, sebagai : 1) Ketua/Wakil Ketua Tiap kepanitiaan	2		
			2) Anggota, tiap kepanitiaan	1		
				3. Menjadi anggota organisasi profesi	a. Tingkat Internasional, sebagai : 1) Pengurus, tiap periode jabatan	2
					2) Anggota, atas permintaan, Tiap periode jabatan	1
3) Anggota, tiap periode jabatan	0.5					
b. Tingkat Nasional, sebagai : 1) Pengurus, tiap periode jabatan	1.5					
2) Anggota, atas permintaan, Tiap periode jabatan	1					
3) Anggota, tiap periode jabatan	0.5					
4. Mewakili Perguruan Tinggi/Lembaga Pemerintah duduk dalam Panitia Antar Lembaga	Tiap Kepanitiaan	1				
5. Menjadi anggota delegasi Nasional ke	a. Sebagai Ketua delegasi, tiap kegiatan	3				

NO	UNSUR	SUB UNSUR	BUTIR KEGIATAN	ANGKA KREDIT
		pertemuan Internasional	b. Sebagai Anggota, tiap kegiatan	2
		6. Berperan serta aktif dalam pertemuan ilmiah	a. Tingkat Internasional/Nasional/Regional sebagai : 1) Ketua, tiap kegiatan	3
			2) Anggota/peserta, tiap kegiatan	2
			b. Di lingkungan Perguruan Tinggi sebagai : 1) Ketua, tiap kegiatan	2
			2) Anggota/peserta, tiap kegiatan	1
		7. Mendapat tanda jasa/penghargaan	a. Tingkat Internasional, tiap tanda jasa/penghargaan	5
			b. Tingkat Nasional, tiap tanda jasa/penghargaan	3
			c. Tingkat Daerah/Lokal, tiap tanda jasa/penghargaan	1
		8. Menulis buku pelajaran SLTA ke bawah yang diterbitkan dan diedarkan secara nasional	a. Buku SMTA atau setingkat Tiap buku	5
			b. Buku SMTP atau setingkat Tiap buku	5
			c. Buku SD atau setingkat Tiap buku	5
		9. Mempunyai prestasi di bidang olahraga/ Humaniora	a. Tingkat Internasional Tiap piagam/medali	3
			b. Tingkat Nasional Tiap piagam/medali	2
			c. Tingkat Daerah/Lokal Tiap piagam/medali	1

Sumber : DIKTI, 2013

Berdasarkan uraian pada tabel 8,1 di atas, yang dimaksud jabatan fungsional dalam penelitian ini diambil dari DIKTI (2013), yaitu Jabatan fungsional dosen adalah suatu pola untuk menjamin pembinaan karier kepangkatan, jabatan dan peningkatan profesionalisme dosen. Jabatan fungsional dosen terdiri atas dosen pada program pendidikan akademik dan dosen pada program pendidikan profesinal. Ukuran jabatan fungsional yang diambil dalam penelitian ini angka kredit dari setiap Dosen Swasta di Indonesia yang dijadikan responden, sehingga ukuran untuk peningkatan jabatan fungsional ini adalah rasio.

BAB 9

REVIEW LITERATUR



9.1. Penelitian Terdahulu

Penulis sudah melakukan penelitian mengenai PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PASSION, DAN PEMBERDAYAAN TERHADAP KEBAHAGIAAN SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA DOSEN (SURVEY PADA PROGRAM VOKASI PERGURUAN TINGGI POLITEKNIK SWASTA DI JAWA BARAT). Pada buku ini akan dijelaskan mengenai penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan rujukan oleh penulis sendiri dalam membangun konstruksi, sehingga diharapkan konstruksi yang dibangun dapat menjawab fenomena masalah yang ditemukan sebelumnya.

Sebelumnya telah dilakukan beberapa penelitian dan analisis terhadap variabel bebas (independen) yang penulis lakukan, dan

(penelitian sebelumnya) menyatakan bahwa variabel tersebut memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Berikut ini akan dideskripsikan hasil-hasil penelitian terdahulu sebagai berikut:

Tabel 9.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian

No	Peneliti dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	<i>Culture and Conceptions of Happiness: Individual Oriented and social Oriented SWB. (Lu, loud and Gilmour, Robin; 2004). Journal of Happiness Studies 5: 269–291, 2004._ Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands</i>	Budaya organisasi memiliki pengaruh kebahagiaan pada orientasi individu maupun orientasi sosial	Terdapat kesamaan meneliti budaya organisasi dan kebahagiaan	Pada penelitian ini variabel yang diteliti lebih banyak bukan hanya budaya dan kebahagiaan, tapi juga passion, pemberdayaan dan kinerja
2	<i>Trivariate Analysis of Organisational Culture Leadership and Organizational Effectiveness: An Exploratory Study</i> Jurnal: Stivani Mishra (2012)	Budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi	Terdapat kesamaan meneliti budaya organisasi dan kinerja	Pada penelitian ini lebih kompleks bukan hanya budaya, dan bukan efektivitas kinerja tapi kinerja SDM
3	<i>The Influence of Passion and Work-life Thoughts on Work Satisfaction. Thorgren, Sara; Wincent, Joakin dan Siren, Charlotta; 2013) . Human Resource Development Quarterly, vol. 24, no. 4, Winter 2013 © Wiley Periodicals, Inc.</i>	Budaya organisasi dan QWL berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja	Terdapat kesamaan meneliti budaya organisasi	Variabel yang diteliti berbeda, pada penelitian ini budaya organisasi bersama passion dan pemberdayaan
4	<i>Influence of Creativity/ Personality and Empowerment on Happiness in College Students. (Kim, Byung-Man dan Shin, Seung-Soo; 2017). International Journal of Applied Business and Economic Research. ISSN : 0972-7302. Available at http://www.serialsjournal.com.</i>	Kreativitas dan pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap tingkat kebahagiaan	Terdapat kesamaan meneliti pemberdayaan dan kebahagiaan	Pada penelitian ini tingkat kebahagiaan sebagai variabel antara bukan variabel dependent

No	Peneliti dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Volume 15 No 14 P 345-351</i>			
5	<i>Examining Happiness: Towards Better Understanding of Performance Improvement.</i> (Santoso, Djoen San dan Khulathunga Hewagamage Eranga Ravihara; 2016). Creative Construction Conference, 2016, CCC 2016, 25-28 June 2016, Procedia Engineering 164 (2016) 354-361	Tingkat kebahagiaan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja	Terdapat kesamaan meneliti kebahagiaan dan kinerja	Pada penelitian ini tingkat kebahagiaan sebagai variabel antara bukan variabel dependent
6	<i>A comparative analysis of the effect of psychological empowerment on happiness by taking an approach based on individual and organizational separation.</i> (Vazife, Zahra; Saadatyar, Fahime Sadat. 2017). DOI: 10.13140/RG.2.2.27615.87208	Terdapat perbedaan pengaruh pemberdayaan terhadap kebahagiaan berbasis pada individu dan organisasional	Terdapat kesamaan meneliti pemberdayaan dan kebahagiaan	Pada penelitian ini tidak menguji uji beda tapi menguji pengaruh dengan metode SEM
7	<i>Organizational Culture and Employees Performance in the National Agency for Food and Drugs Administration and Control (NAFDAC) Nigeria.</i> (Agwu, Mba Okechukwu. 2014). Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management Volume 14 Issue 2 Version 1.0 Year 2014 Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal Publisher: Global Journals Inc. (USA)	Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Terdapat kesamaan meneliti budaya organisasi dan kinerja karyawan	Pada penelitian ini variabel yang diuji lebih banyak bukan hanya budaya organisasi dan kinerja karyawan saja

No	Peneliti dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853			
8	<i>Impact of Organizational Culture on Employee Performance.</i> (Awadh, Alharbi Mohammad dan Saad, Alyahya Mohammed. 2013). <i>International review of management and business research. Vol 2. Issue 1. ISSN: 2306-9007 Awad & Saad (2013)</i>	Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Terdapat kesamaan meneliti budaya organisasi dan kinerja karyawan	Pada penelitian ini variabel yang diuji lebih banyak bukan hanya budaya organisasi dan kinerja karyawan saja
9	<i>Relationship between Organizational Culture with Effective of Staff of Physical Education Officer of Mazandaran Province, Iran (Journal) Shaghayegh at all (2012)</i>	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas staff	Sama-sama meneliti budaya organisasi	Pada penelitian ini banyak variabel yang diteliti bukan hanya budaya organisasi saja
10	<i>Understanding the work passion– performance relationship: The mediating role of organizational identification and moderating role of fit at work.</i> Astakhova, (Marina N dan Porter, Gayle. 2015). Human relations 1–32.c The Author(s) 2015. Reprints and permissions:.sagepub.co.uk/journalsPermissions.nav. DOI: 10.1177/0018726714555204. hum.sagepub.com	Terdapat hubungan passion kerja dengan kinerja karyawan yang dimoderasi peran organisasional	Terdapat kesamaan meneliti passion dan kinerja karyawan	Pada penelitian ini model paradigma yang dibangun berbeda tanpa ada variabel moderating peran organisasional
11	<i>A Tale of Passion: Linking Job Passion and Cognitive Engagement to Employee Work Performance.</i> (Ho, Violet; Wong Sze-Sze; dan Lee, Chay Hoon. 2011). <i>Management Faculty Publications. 48.</i>	Terdapat pengaruh passion dan pemberdayaan terhadap kinerja karyawan	Terdapat kesamaan meneliti passion, pemberdayaan dan kinerja karyawan	Pada penelitian ini passion dan pemberdayaan diuji ke variabel kebahagiaan bukan ke kinerja karyawan

No	Peneliti dan Judul http://scholarship.richmond.edu/management-faculty-publications/48	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
12	<i>On the Role of Passion for Work in Burnout: A Process Model.</i> (Vallerand, Robert J; Paquet, Yvan, Philippe, Frederick L; dan Charest, Julie. 2010). Journal of Personality 78:1, February 2010. R 2010, Copyright the Authors Journal compilation r 2010, Wiley Periodicals, Inc. DOI: 10.1111/j.1467-6494.2009.00616.x	Passion berperan penting terhadap peningkatan kinerja	Terdapat kesamaan meneliti passion dan kinerja karyawan	Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif bukan modelling
13	<i>Organization performance and happiness in the context of leadership behavior.</i> (Demircioglu, Emre. 2014). International Research Journal of York University. http://www.iriya.com . ISSN 2373-3314. Vol.1, No.1, 2014. pp: 47 – 72	Kepemimpinan mendorong kebahagiaan serta berdampak pada kinerja organisasi	Terdapat kesamaan meneliti kebahagiaan dan kinerja	Pada penelitian ini variabel yang diteliti lebih banyak dan kinerja yang diuji bukan kinerja organisasi tapi kinerja karyawan
14	<i>The Relationship Between Happiness Dimensions And Athletic Performance In The Male High School Students In Ijrood (Zanjan-Iran).</i> (Farahani, Majid Jalali; Saiah, Ali; Heidary, Akbar; Nabilu, Mohamad; dan Eskandaripour, Shahram. 2011). <i>Procedia Social and Behavioral Sciences</i> 15 (2011) 382–383. www.sciencedirect.com	Terdapat hubungan yang kuat tingkat kebahagiaan dengan kinerja	Terdapat kesamaan meneliti tingkat kebahagiaan dengan kinerja	Pada penelitian ini tidak menguji hubungan namun menguji pengaruh secara komprehensif dengan analisis SEM
15	<i>Rest improves performance, nature improves happiness:</i>	Peningkatan tingkat kebahagiaan	Terdapat kesamaan meneliti	Pada penelitian ini tidak menguji

No	Peneliti dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Assessment of break periods on the abbreviated vigilance task.</i> (Finkbeiner, Kristin M; Russell, Paul N. dan Helton, William S. 2016). Consciousness and Cognition. http://dx.doi.org/10.1016/j.concog.2016.04.005 . 1053-8100/ 2016 Published by Elsevier Inc	karyawan berpengaruh pada peningkatan kinerja	tingkat kebahagiaan dengan kinerja	hubungan namun menguji pengaruh secara komprehensif
16	<i>Multiplex network analysis of employee performance and employee social relationships,</i> (M. Cai, W. Wang, Y. Cui, H.E. Stanley, 2017), http://dx.doi.org/10.1016/j.physa.2017.08.008	Terdapat hubungan kuat kinerja karyawan dengan hubungan sosial karyawan	Terdapat kesamaan meneliti kinerja karyawan	Pada penelitian ini variabel yang diteliti lebih banyak dan kinerja yang diuji bukan kinerja organisasi tapi kinerja karyawan
17	<i>The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success.</i> Lyubomirsky, Sonja dan King, Laura. (2005). Vol. 131, No. 6, 803–855. 0033-2909/05/\$12.00 DOI: 10.1037/0033-2909.131.6.803	Terdapat pengaruh positif antara tingkat kebahagiaan terhadap keberhasilan	Terdapat kesamaan meneliti tingkat kebahagiaan dengan kinerja	Pada penelitian ini variabel kebahagiaan sebagai variabel intervening bukan variabel independen
18	Intelektual, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Dosen yang berdampak Kepada Kinerja STIE serta Implikasinya pada Peningkatan Kesejahteraan Dosen. Disertasi (UNPAS) Agus Susanto (2011)	Intelektual dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan berdampak positif pada kesejahteraan dosen	Terdapat kesamaan meneliti kinerja dosen	Pada penelitian ini variabel independen dan intervening berbeda
19	Analisis Pengaruh Pelaksanaan Sertifikasi, Beban Kerja dan kompetensi dosen terhadap kepuasan kerja dosen serta implikasinya	Pelaksanaan sertifikasi, beban kerja, dan kompetensi berpengaruh terhadap	Terdapat kesamaan meneliti kinerja dosen	Pada penelitian ini model dan variabel yang diuji berbeda, serta alat analisis

No	Peneliti dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	pada kinerja dosen dan kualitas lulusan di Kopertis wilayah Medan, Disertasi (UNPAS) Sofiyan (2012)	kepuasan dan berdampak positif pada kualitas lulusan		berbeda
20	Analisis Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Motivasi Kerja, dan Kompetensi Dosen terhadap Budaya Kerja dan Komitmen Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Dosen. Disertasi (UNPAS) Sahat Simbolon (2013)	Kepemimpinan visioner, motivasi kerja, dan kompetensi berpengaruh terhadap budaya kerja dan berdampak positif pada kinerja dosen	Terdapat kesamaan meneliti budaya dan kinerja dosen	Pada penelitian ini model dan variabel yang diuji berbeda, serta alat analisis berbeda
21	Analisis Pengaruh Struktur Organisasi, Kepemimpinan Visioner, dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Impelementasi Strategi Organisasi yang Berimplikasi pada Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Barat Disertasi (UNPAS) Dadi Mulyadi (2012)	Struktur organisasi, kepemimpinan visioner, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap implementasi strategi dan berdampak positif pada kinerja	Terdapat kesamaan meneliti budaya organisasi dan kinerja	Pada penelitian ini variabel yang diteliti berbeda, hanya variabel budaya yang ada kesamaan
22	Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Komitmen Terhadap Kinerja Dosen Locus PT Swasta di Lingkungan Kopertis Wilayah II Palembang Disertasi (UNPAD) Nur'aeni (2011)	Motivasi, kompetensi dan komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen	Terdapat kesamaan meneliti kinerja dosen	Pada penelitian ini variabel yang diteliti berbeda, model paradigma penelitian juga berbeda
23	Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen. Dosen Dpk Pada Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah IV Jawa Barat dan Banten Disertasi (UNPAD) Tuty S. Martadiredja (2010)	Budaya organisasi, kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen	Terdapat kesamaan meneliti budaya organisasi dan kinerja dosen	Pada penelitian ini variabel yang diteliti bervariasi dan lebih banyak. Dan model analisis juga berbeda

No	Peneliti dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
24	<i>The Relationship between commitment and organizational, Subculture, Leadership style and job satisfaction in organizational change and development</i> Jurnal: Peter Lock and Jhon Crawford (1999)	Terdapat pengaruh antara komitmen dan budaya organisasi serta gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada era perubahan	Terdapat kesamaan meneliti budaya organisasi	Pada penelitian ini tidak menguji variabel komitmen dan gaya kepemimpinan, akan tetapi passion dan pemberdayaan dengan budaya organisasi
25	<i>Perceptions Of Organizational Culture Of A Multi Campus Community College Partial fulfillment of the requirements For the Degree of Doctor of Philosophy Colorado State University Fort Collins, Colorado Summer 2012</i>	Budaya organisasi pada Berbagai komunitas kampus berbeda	Terdapat kesamaan meneliti budaya organisasi	Pada penelitian ini pendekatan yang digunakan kuantitatif bukan kualitatif

9.2. Posisi Penelitian

Dari seluruh penelitian terdahulu, keterkaitan antara variabel-variabel yang diteliti, perbedaannya yaitu terutama dalam kelengkapan dan kedalaman variabel penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan 5 (lima) variabel penelitian yaitu: budaya organisasi, gairah kerja (*passion*), pemberdayaan, kebahagiaan, dan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini peneliti membuat model penelitian yang terdiri dari 3 (tiga) variabel independen, yakni budaya organisasi, gairah kerja (*passion*), dan pemberdayaan, 1 (satu) variabel intervening yakni kebahagiaan serta 1 (satu) variabel dependen yakni kinerja dosen. Lokus penelitian dilakukan pada Program Vokasi Perguruan Tinggi Politeknik Swasta di Jawa Barat. Dengan demikian, sepengetahuan peneliti, topik ini belum pernah diteliti oleh peneliti lain sebelumnya, baik secara kelengkapan variabel maupun model penelitian yang dibangun.

Peneliti yakin penelitian ini memiliki tingkat original, karena *state of the art* penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian yang

dilakukan peneliti sebelumnya. Disamping itu yang menjadi novelty dalam penelitian ini, yaitu merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya.

9.3. Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi karena peran sumber daya manusia semakin besar kontribusinya dalam mewujudkan tujuan organisasi. Mengingat pentingnya manajemen sumber daya manusia, maka SDM di suatu organisasi harus mendapat perhatian agar mereka memiliki kinerja yang lebih baik.

Untuk meningkatkan kinerja SDM pada suatu organisasi, pihak manajemen organisasi perlu memperhatikan aspek kebahagiaan sumber daya manusia itu sendiri, serta aspek pemberdayaan, passion dan budaya organisasinya.

Untuk memperkuat pembuktian hipotesis yang penulis ajukan, penulis akan menegaskan tentang teori dan hasil penelitian terdahulu yang mendukung model paradigma penelitian tentang pengaruh budaya organisasi, passion, dan pemberdayaan terhadap kebahagiaan yang berimplikasi pada kinerja sumber daya manusia.

9.3.1. Hubungan Budaya Organisasi dengan Passion

Budaya Organisasi memiliki hubungan erat dengan gairah karyawan untuk bekerja (*passion*). Budaya organisasi yang kuat perlu dukungan gairah atau semangat karyawan bekerja dan sebaliknya. Pernyataan ini sesuai dengan temuan dari P. Yukthamarani Permarupan, Roselina Ahmad Saufi, Raja Suzana Raja Kasim dan Bamini KPD Balakrishnan (2013).

Hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan semangat kerja. Karyawan yang memiliki semangat kerja tinggi perlu dukungan budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi yang kuat perlu dukungan semangat kerja karyawan itu sendiri. Kedua aspek tersebut sangat penting peranannya dalam mendorong produktivitas kerja karyawan (Suwarno; 2016).

Semangat kerja pada hakekatnya melakukan pekerjaan secara lebih semangat sehingga pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik (Nurmansyah ;2011). Semangat dan gairah kerja sulit

untuk dipisah-pisahkan dan semangat kerja memiliki kaitan erat dengan budaya kerja dalam suatu organisasi (Nitisemito ;2005). Dengan meningkatnya semangat atau gairah kerja, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan dan semua pengaruh buruk dari menurunnya semangat kerja seperti absensi dan selanjutnya akan dapat diperkecil dan selanjutnya menaikkan semangat dan gairah kerja yang berarti diharapkan juga meningkatkan produktivitas karyawan. Hal ini menunjukkan budaya kerja dalam organisasi semakin kuat.

9.3.2. Hubungan Budaya organisasi dengan Pemberdayaan

Pelibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi sangat penting. Dengan melibatkan seluruh komponen dalam suatu organisasi akan menghasilkan rencana dan hasil yang lebih baik, mempercepat pencapaian tujuan organisasi. Pelibatan karyawan dapat berbentuk team work. Hal ini mencerminkan pada pembentukan budaya kerja yang baik dan budaya organisasi yang kuat (Fandy Ciptono; 2003).

Pemberdayaan pegawai berarti memampukan dan memberi kesempatan kepada pegawai untuk melakukan fungsi-fungsi manajemen dalam skala yang menjadi tanggungjawabnya, baik secara individu maupun kelompok. Hal ini dapat memperkuat budaya kerja dalam suatu organisasi (Leovani; 2016). Sementara itu Gibson et al (2006) mengemukakan bahwa pemberdayaan karyawan (*individual empowerment*) adalah pemberian kesempatan dan dorongan kepada para karyawan untuk mendayagunakan bakat, keterampilan-keterampilan, sumberdaya-sumberdaya, dan pengalaman-pengalaman mereka untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu. Mendayagunakan karyawan dalam organisasi berkaitan erat dengan pembentukan budaya organisasi.

9.3.3. Hubungan Passion dengan Pemberdayaan

Riniwati (2011) juga menyatakan bahwa pemberdayaan pada diri karyawan dan antara manajer tingkat atas kepada manajer tingkat dibawahnya akan sangat menentukan semangat atau gairah karyawan untuk mengaktualisasikan diri dalam bekerja, berprestasi, dan menggunakan wewenang sebagai manajer secara efektif untuk memanfaatkan kemampuan SDM yang seoptimal mungkin maka

akhirnya akan sangat mempengaruhi kinerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam pelaksanaan pelibatan dan pemberdayaan karyawan dalam organisasi berkaitan erat dengan kepuasan pegawai, motivasi kerja dan gairah atau semangat kerja karyawan. Karena dengan keterlibatan karyawan dalam suatu pekerjaan merasa karyawan tersebut memiliki nilai pribadi yang tinggi, merasa dihargai dan diakui oleh organisasi (Fandy Ciptono, 2003)

Pemberdayaan adalah konsep yang menggambarkan tentang bagaimana sebuah organisasi mampu untuk mengoptimalkan sumber daya manusia sesuai dengan kemampuan dan kapasitasnya, pemberdayaan merupakan penciptaan dan pendidikan, sehingga semua orang dalam suatu lembaga atau organisasi memiliki kemampuan dan kesempatan berkinerja bermutu, berkreasi dan berinovasi. Melalui pemberdayaan bawahan, diharapkan terjadi *sharing of power*, dimana bawahan dilibatkan secara bersama-sama dengan pihak pimpinan untuk melakukan perubahan, dengan menerapkan berbagai pendekatan manajerial. Dengan sistem pemberdayaan sumber Daya Manusia di lingkungan kerja, akan menghasilkan SDM yang bermutu melalui dukungan semangat kerja SDM itu sendiri yang mampu memenuhi tuntutan tugasnya dan mengembangkan dirinya dengan sebaik-baiknya. Eko Nusantara (2017).

9.3.4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kebahagiaan (Happiness)

Budaya Organisasi memberikan kontribusi terhadap Kebahagiaan dalam bekerja, sesuai yang diungkapkan Garcia, et al (2007) bahwa terdapat hubungan yang kuat antara budaya dan nilai dalam hidup seseorang terhadap tingkat kebahagiaannya. Hal senada diungkapkan oleh Thin (2010) bahwa secara universal pengukuran kebahagiaan seseorang ditentukan oleh budaya yang ada pada lingkungan sekitarnya. Selanjutnya didukung oleh pernyataan Warr (2011) bahwa aspek kebahagiaan secara khusus ditentukan oleh budaya.

Pendapat para ahli diatas didukung oleh penelitian dari Lu dan Gilmour (2004) bahwa budaya memberikan kontribusi tinggi terhadap tingkat kebahagiaan penduduk Amerika. Kemudian, Dorn, et al (2007) menjelaskan penelitiannya secara *cross-sectional* terhadap 28 negara

melalui data dari International Social Survey Programme bahwa terdapat hubungan positif antara budaya dengan tingkat kebahagiaan. Selanjutnya, penelitian Ford, et al (2015) mengungkapkan bahwa ditemukan hubungan baik antara kebahagiaan dengan budaya. Hal senada diungkapkan Oishi, et al (2013) bahwa kebahagiaan cenderung meningkat karena budaya dan waktu. Didukung oleh penelitian Ye, et al (2014) bahwa budaya adalah faktor penting yang mempengaruhi kebahagiaan.

9.3.5. Pengaruh Passion terhadap Kebahagiaan (*Happiness*)

Passion diduga sebagai salah satu faktor penyebab meningkatnya Kebahagiaan, didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Vallerand (2012) bahwa melalui pengalaman yang sifatnya positif dan menyenangkan maka seseorang akan merasa terpenuhi *Passion* nya sehingga merasa lebih Bahagia. Hal senada diungkapkan oleh penelitian Vallerand dan Verner-Filion (2013) bahwa *Passion* yang terpenuhi akan mengarah pada pemenuhan tingkat Kebahagiaan. Selanjutnya penelitian Kaiser, et al (2008) menjelaskan bahwa pemenuhan persepsi positif atas sesuatu dapat menimbulkan *Passion* yang harmoni untuk meningkatkan Kebahagiaan

9.3.6. Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kebahagiaan (*Happiness*)

Pemberdayaan menjadi salah satu penyebab meningkatnya Kebahagiaan, sejalan dengan yang dikemukakan oleh Bentwich (2012) bahwa dengan memberdayakan kemampuan seseorang maka kebahagiaan orang tersebut meningkat, karena orang yang bersangkutan merasa dirinya diakui keberadaannya. Hal senada diungkapkan oleh Crane dan William (2002) bahwa ketika individu merasa dirinya diberdayakan, maka kebahagiaan yang diraih dirasakan menjadi tanpa batas. Kemudian, Hope (2017) mengemukakan bahwa ketika pola pikir pemberdayaan diadopsi dengan baik maka akan mengarah pada kesuksesan dan kebahagiaan.

Pendapat para ahli diatas didukung oleh penelitian dari Santoso dan Kulathunga (2016) bahwa pemberdayaan menjadi faktor utama dalam meningkatkan tingkat kebahagiaan. Kemudian penelitian Kim dan Shin (2017) menunjukkan bahwa terhadap hubungan signifikan

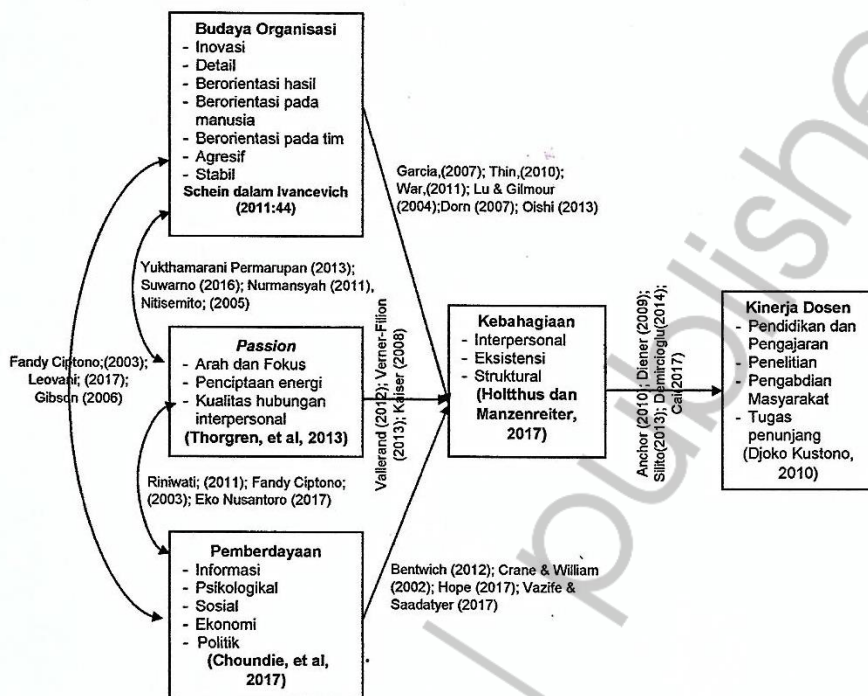
antara pemberdayaan dengan kebahagiaan. Selanjutnya, Mishra (2016) mengemukakan penelitiannya bahwa perempuan yang diberdayakan memiliki kecenderungan kebahagiaan yang lebih meningkat. Vazife, dan Saadatyar (2017) menjelaskan penelitiannya bahwa aspek pemberdayaan secara psikologis dapat meningkatkan kebahagiaan pegawai.

9.3.7. Pengaruh Kebahagiaan terhadap Kinerja

Peran kebahagiaan harus diposisikan dengan tepat, karena setiap individu yang memberikan sugesti positif untuk lingkungan sekitarnya, maka akan meningkatkan kinerja dari individu yang bersangkutan (Anchor, 2010). Hal senada didukung oleh Diener (2009) bahwa kebahagiaan tidak meningkatkan kinerja bagi karyawan, karena setiap karyawan diberikan tugas dan pekerjaan yang sama sesuai *job* desknya, namun pegawai yang bahagialah yang akan terindikasi meningkat kinerjanya. Oleh karena itu, dengan menggiring kebahagiaan dan kesehatan dalam kehidupan, individu bersangkutan dapat mengendalikan hidupnya, yang mana akan meningkatkan kinerjanya di masa depan (Silito, 2013).

Pendapat para ahli diatas didukung oleh penelitian dari Demircioglu (2014) bahwa terdapat hubungan antara kebahagiaan dan peningkatan kinerja. Didukung oleh penelitian Cai, et al (2017) bahwa tingkat kebahagiaan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Hal senada diungkapkan oleh Farahani, et al (2011) dalam penelitiannya bahwa tingkat kebahagiaan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja. Kemudian, Finkbeiner, Russell dan Helton (2016:277-285) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa tingkat kebahagiaan memberikan *support* pada peningkatan kinerja. Selanjutnya, penelitian Lyubomirsky, King dan Diener (2005:803-855) mengemukakan bahwa tingkat kebahagiaan terasosiasi dengan peningkatan kinerja.

Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran di atas, maka model paradigma yang dibangun oleh peneliti seperti terlihat pada gambar 9.1.



Gambar 9.1
Paradigma Penelitian

9.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pemaparan kajian pustaka dan kerangka pemikiran pada paragraf sebelumnya, maka penulis merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Budaya organisasi dan Passion berpengaruh secara simultan terhadap Kebahagiaan
2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kebahagiaan
3. Passion berpengaruh terhadap Kebahagiaan
4. Kebahagiaan berpengaruh terhadap Kinerja dosen

BAB 10

HASIL PENELITIAN DEDED KOMAR PRIATNA



10.1. Hasil Penelitian

10.1.1. Profil Politeknik Swasta di Jawa Barat

Provinsi Jawa Barat secara geografis terletak di antara 5°50'- 7°50' Lintang Selatan dan 104° 48'- 108° 48' Bujur Timur, dengan luas wilayah daratan 3.710.061,32 hektar. Jumlah penduduknya pada tahun 2011 mencapai 46.497.175 jiwa (*Sumber : Database SIAK Provinsi Jawa Barat Tahun 2017*). Secara administratif sejak tahun 2008, kabupaten dan kota di Provinsi Jawa Barat berjumlah 26 kabupaten/kota terdiri atas 17 kabupaten dan 9 kota dengan 625 kecamatan dan 5.877 desa/kelurahan. Jawa Barat terbagi dalam 4 (empat) Badan Koordinasi Pemerintahan Pembangunan (Bakor PP) Wilayah, sebagai berikut wilayah I Bogor meliputi Kabupaten Bogor, Kota Bogor, Kota Depok, Kabupaten sukabumi, Kota sukabumi dan Kabupaten Cianjur. Wilayah II Purwakarta meliputi Kabupaten Purwakarta, Kabupaten Subang, Kabupaten Karawang, Kabupaten Bekasi, dan Kota Bekasi. Wilayah III Cirebon meliputi Kabupaten Cirebon, Kota Cirebon, Kabupaten Indramayu, Kabupaten Majalengka, dan Kabupaten Kuningan. Wilayah IV Priangan meliputi Kabupaten

Bandung, Kota Bandung, Kota Cimahi, Kabupaten Bandung Barat, Kabupaten Sumedang, Kabupaten Garut, Kabupaten Tasikmalaya, Kota Tasikmalaya, Kabupaten Ciamis, dan Kota Banjar.

Struktur Organisasi Pemerintah Provinsi Jawa Barat terdiri atas 1 Sekretariat Daerah dengan 12 Biro dan Sekretariat DPRD, 20 Dinas, 17 Badan, 17 Lembaga Teknis, 3 Lembaga Lain, 3 Rumah Sakit Daerah, 121 Unit Pelaksanaan Teknis Daerah, dan 1 unit Pelaksana Teknis Badan. Usaha terbesar yang menyerap lapangan kerja di Jawa Barat adalah sektor pertanian, sektor perindustrian, dan sektor perdagangan. Masyarakat Jawa Barat di kenal sebagai masyarakat yang agamis, dengan kekayaan warisan budaya dan nilai-nilai luhur tradisional, serta memiliki perilaku sosial yang berfalsafah pada silih asih, silih asah, silih asuh, yang secara harfiah berarti saling mengasihi, saling memberi pengetahuan dan saling mengasuh diantara warga masyarakat.

Tatanan kehidupannya lebih mengedepankan keharmonisan seperti tergambar pada pepatah; “Herang Caina Beunang Laukna” yang berarti menyelesaikan masalah tanpa menimbulkan masalah baru atau prinsip saling menguntungkan. Masyarakat Jawa Barat memiliki komitmen yang kuat terhadap nilai-nilai kebajikan. Hal ini terekspresikan pada pepatah “Ulah Unggut Kalinduan, Ulah gedag Kaanginan”; yang berarti konsisten dan konsekuen terhadap kebenaran serta menyerasikan antara hati nurani dan rasionalitas, seperti terkandung dalam pepatah “Sing Katepi ku Ati Sing Kahontal ku Akal”, yang berarti sebelum bertindak tetapkan dulu dalam hati dan pikiran secara seksama.

Provinsi dengan semboyan Gemah Ripah Repeh Rapih atau dalam bahasa sunda Makmur Sentosa Sederhana Rapi merupakan Provinsi yang sangat padat akan penduduknya. Dengan hari jadi Provinsi Jawa Barat yang di peringati pada 19 Agustus 1945. Mengingat Jawa Barat adalah Provinsi yang sangat besar diantara Propinsi – Provinsi yang berada di Pulau Jawa, Negara Indonesia. Dengan Ibukotanya adalah Bandung yang terkenal akan Mode dan Fashionnya, Provinsi ini juga terkenal akan Pendidikannya dan menjadi barometer Pendidikan setelah DKI Jakarta, Yogyakarta dan Jawa Timur.

Banyaknya Perguruan Tinggi yang berada di Provinsi ini membuat Jawa Barat menjadi Provinsi dengan salah satu Perguruan Tinggi

terbanyak di Indonesia. Dan berikut daftar Perguruan Tinggi Swasta yang berada di Jawa Barat:

1. Politeknik Agroindustri, Subang
2. Politeknik Akmb Bandung, Bandung
3. Politeknik Bina Budaya Cipta, Sukabumi
4. Politeknik Ganesha Bandung(Dr.k.prihartono.drs.mm), Bandung
5. Politeknik Garuda Nusantara Bandung, Bandung
6. Politeknik Gunakarya Indonesia, Bekasi
7. Politeknik Indonesia Jepang, Bandung
8. Politeknik Industri dan Niaga Bandung, Bandung
9. Politeknik Kencana Bandung, Bandung
10. Politeknik Kent, Bogor
11. Politeknik Komputer Niaga LPKIA, Bandung
12. Politeknik Kridatama Bandung, Bandung
13. Politeknik LP3I Bandung, Bandung
14. Politeknik Manufaktur Igasa Pindad, Bandung
15. Politeknik Mitra Kusuma, Bekasi
16. Politeknik Pajajaran Insan Cinta Bangsa Bandung, Bandung
17. Politeknik Perdana Mandiri, Purwakarta
18. Politeknik Pos Indonesia, Bandung
19. Politeknik Praktisi Bandung, Bandung
20. Politeknik Rosda, Bandung
21. Politeknik Sukabumi, Sukabumi
22. Politeknik TEDC, Cimahi
23. Politeknik Telkom, Bandung
24. Politeknik majalengka, Majalengka
25. Politeknik Piksi Ganesha, Bandung
26. Politeknik Tri Mitra Karya Mandiri, Karawang
27. Politeknik Kesehatan Yakesbi, Cirebon
28. Politeknik Indramayu, Indramayu
29. Politeknik Perdanamandiri Purwakarta, Jalan Veteran Kebon Kolot Purwakarta
30. Politeknik Triguna Tasikmalaya, Jalan Raya Indihiang No. 07 Tasikmalaya

Untuk memasuki Perguruan Tinggi Negeri harus bersaing ketat supaya bisa lolos. masih banyak perguruan tinggi swasta yang kualitasnya tidak kalah dengan perguruan tinggi negeri. Kini perguruan tinggi swasta perlahan membuktikan diri sebagai lembaga pendidikan

bergengsi dan layak menjadi perhitungan dalam pilihan calon mahasiswa, serta menjadikannya sebagai Sekolah Tinggi dan Universitas di Jawa Barat.

10.1.2. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah Dosen Politeknik Swasta di Jawa Barat yang berjumlah 176 orang. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner terhadap 176 orang Dosen diperoleh gambaran karakteristik responden yang mencakup : jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja.

Tabel 10.1 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Perempuan	69	39,20%
2	Laki – laki	107	60,80%
Jumlah		176	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2019)

Berdasarkan jenis kelamin responden menunjukkan bahwa jumlah responden perempuan sebesar 39,20% sedangkan responden laki-laki sebesar 60,80%. Dengan demikian jumlah responden Laki - laki lebih banyak daripada responden perempuan.

Tabel 10.2 Karakteristik Responden berdasarkan Usia

No	Kategori Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	21 – 30	5	2,84%
2	31 – 40	56	31,82%
3	41 – 50	64	36,36%
4	51 – 60	51	28,98%
Jumlah		176	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2019)

Usia responden berdasarkan tabel 10.2 di atas menunjukkan yang berusia 21 sampai dengan 30 tahun sebanyak 2,84%, 31 sampai 40 tahun sebanyak 31,82%, 41 sampai dengan 50 tahun sebanyak 36,36%, dan 51 sampai dengan 56 tahun sebanyak 28,89%. Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar dosen masih berada

pada usia produktif berada pada kriteria rentang usia antara 30 sampai dengan 50 tahun.

Tabel 10.3 Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Jenis Pendidikan	Frekuensi	persentase (%)
1	S – 1	53	30,11%
2	S – 2	108	61,36%
3	S – 3	15	8,53%
Jumlah		176	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2019)

Berdasarkan tabel 10.3 di atas, diketahui bahwa tingkat pendidikan dosen politeknik swasta di Jawa Barat, sebanyak 30,11% berpendidikan S-1, 61,36% berpendidikan S-2, serta 8,53% berpendidikan S-3. Data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas dosen politeknik swasta di Jawa Barat bergelar akademik Sarjana dan Magister.

Tabel 10.4 Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	< 5 tahun	3	1,70%
2	6 - 10 tahun	42	23,86%
3	11 - 15 tahun	50	28,42%
4	16 - 20 tahun	37	21,02%
5	21 - 25 tahun	34	19,32%
6	> 25 tahun	10	5,68%
Total		176	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2019)

Berdasarkan tabel di atas, tampak bahwa para dosen politeknik swasta di Jawa Barat yang memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 1,70%, masa kerja antara 6 sampai dengan 10 tahun sebanyak 23,86%, masa kerja antara 11 sampai dengan 15 tahun sebanyak 28,42%, masa kerja antara 16 sampai dengan 20 tahun sebanyak 21,02%, masa kerja 20,1 sampai dengan 25 tahun sebanyak 19,32% dan masa kerja lebih dari 25 tahun sebanyak 5,68%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa para dosen politeknik swasta di Jawa Barat yang dijadikan sampel mayoritas memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun.

10.1.3. Uji Kualitas Data

Di dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan instrumen berupa kuesioner terdiri dari variabel Budaya Organisasi, Passion, Pemberdayaan, Kebahagiaan, dan Kinerja Dosen.

Dari anggota populasi yang ada peneliti menetapkan jumlah responden sebanyak 176 orang responden. Dalam pelaksanaan pengisian kuesioner tersebut peneliti dibantu oleh tenaga surveyor yang telah berpengalaman, sehingga petugas tersebut dapat memberikan penjelasan yang baik dan benar, terhadap maksud dan tujuan dari setiap item pertanyaan yang diberikan.

Langkah selanjutnya sebelum dilakukan penganalisisan lebih lanjut, terlebih dahulu perlu dilakukan pengujian terhadap validitas (ketepatan), reliabilitas (kehandalan) terhadap data dan normalitas dari 176 responden tersebut

10.1.3.1. Hasil Uji Validitas

Instrumen akan dinyatakan valid apabila item yang mempunyai korelasi positif dengan skor total serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Persyaratan minimum agar dapat dianggap valid apabila $r = 0,300$. Sehingga apabila korelasi antar item dengan skor total kurang dari 0,300 maka item dalam instrument tersebut dinyatakan tidak valid (Sugiono 2010: 46). Berikut ini adalah hasil uji validitas item pertanyaan untuk masing-masing variabel sebagai berikut :

1) Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Budaya Organisasi

Tabel 10.5 Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi (X_1)

Item	Skor	R Kritis	Kategori
X1.1	0,316	0,300	Valid
X1.2	0,460	0,300	Valid
X1.3	0,488	0,300	Valid
X1.4	0,338	0,300	Valid
X1.5	0,429	0,300	Valid
X1.6	0,552	0,300	Valid
X1.7	0,756	0,300	Valid
X1.8	0,547	0,300	Valid
X1.9	0,661	0,300	Valid
X1.10	0,655	0,300	Valid
X1.11	0,450	0,300	Valid
X1.12	0,522	0,300	Valid

Item	Skor	R Kritis	Kategori
X1.13	0,470	0,300	Valid
X1.14	0,765	0,300	Valid
X1.15	0,623	0,300	Valid
X1.16	0,518	0,300	Valid

Sumber : Data Primer diolah (2019)

Pernyataan dalam instrumen variabel Budaya Organisasi atas terdiri dari 16 item. Hasil uji variabel tersebut memenuhi kriteria yang disyaratkan yaitu $> 0,300$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa butir pernyataan 1 sampai 16 dapat dinyatakan valid dan benar-benar sebagai indikator Budaya Organisasi.

2) Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Passion

Tabel 10.6 Hasil Uji Validitas Variabel Passion (X₂)

Item	Skor	R Kritis	Kategori
X2.1	0,302	0,300	Valid
X2.2	0,630	0,300	Valid
X2.3	0,372	0,300	Valid
X2.4	0,546	0,300	Valid
X2.5	0,510	0,300	Valid
X2.6	0,395	0,300	Valid
X2.7	0,391	0,300	Valid
X2.8	0,467	0,300	Valid
X2.9	0,380	0,300	Valid
X2.10	0,591	0,300	Valid
X2.11	0,597	0,300	Valid
X2.12	0,483	0,300	Valid
X2.13	0,361	0,300	Valid
X2.14	0,540	0,300	Valid
X2.15	0,365	0,300	Valid
X2.16	0,554	0,300	Valid
X2.17	0,339	0,300	Valid

Sumber : Data Primer diolah (2019)

Pernyataan dalam instrumen variabel Passion di atas terdiri dari 17 item. Hasil uji variabel tersebut memenuhi kriteria yang disyaratkan yaitu $> 0,300$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa butir pernyataan 1 sampai 17 dapat dinyatakan valid dan benar-benar sebagai indikator Passion.

3) Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Pemberdayaan

Tabel 10.7 Hasil Uji Validitas Variabel Pemberdayaan (X_3)

Item	Skor	R Kritis	Kategori
X3.1	0,354	0,300	Valid
X3.2	0,539	0,300	Valid
X3.3	0,313	0,300	Valid
X3.4	0,373	0,300	Valid
X3.5	0,325	0,300	Valid
X3.6	0,337	0,300	Valid
X3.7	0,457	0,300	Valid
X3.8	0,450	0,300	Valid
X3.9	0,321	0,300	Valid
X3.10	0,543	0,300	Valid
X3.11	0,390	0,300	Valid
X3.12	0,612	0,300	Valid
X3.13	0,301	0,300	Valid
X3.14	0,362	0,300	Valid
X3.15	0,373	0,300	Valid
X3.16	0,457	0,300	Valid
X3.17	0,450	0,300	Valid
X3.18	0,321	0,300	Valid

Sumber : Data Primer diolah (2019)

Pernyataan dalam instrumen variabel Pemberdayaan di atas terdiri dari 18 item. Hasil uji variabel tersebut memenuhi kriteria yang disyaratkan yaitu $> 0,300$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa butir pernyataan 1 sampai 18 dapat dinyatakan valid dan benar-benar sebagai indikator Pemberdayaan.

4) Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kebahagiaan

Tabel 10.8 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kebahagiaan (Y)

Item	Skor	R Kritis	Kategori
Y.1	0,440	0,300	Valid
Y.2	0,302	0,300	Valid
Y.3	0,348	0,300	Valid
Y.4	0,363	0,300	Valid
Y.5	0,603	0,300	Valid
Y.6	0,398	0,300	Valid
Y.7	0,392	0,300	Valid
Y.8	0,563	0,300	Valid

Item	Skor	R Kritis	Kategori
Y.9	0,553	0,300	Valid
Y.10	0,315	0,300	Valid
Y.11	0,389	0,300	Valid
Y.12	0,327	0,300	Valid
Y.13	0,343	0,300	Valid
Y.14	0,313	0,300	Valid
Y.15	0,610	0,300	Valid
Y.16	0,395	0,300	Valid

Sumber : Data Primer diolah (2019)

Pernyataan dalam instrumen variabel Pemberdayaan di atas terdiri dari 16 item. Hasil uji variabel tersebut memenuhi kriteria yang disyaratkan yaitu $> 0,300$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa butir pernyataan 1 sampai 16 dapat dinyatakan valid dan benar-benar sebagai indikator Pemberdayaan.

5) Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja Dosen

Tabel 10.9 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja Dosen (Z)

Item	Skor	R Kritis	Kategori
Z.1	0,354	0,300	Valid
Z.2	0,316	0,300	Valid
Z.3	0,306	0,300	Valid
Z.4	0,342	0,300	Valid
Z.5	0,510	0,300	Valid
Z.6	0,416	0,300	Valid
Z.7	0,456	0,300	Valid
Z.8	0,354	0,300	Valid
Z.9	0,360	0,300	Valid
Z.10	0,592	0,300	Valid
Z.11	0,394	0,300	Valid
Z.12	0,343	0,300	Valid
Z.13	0,393	0,300	Valid
Z.14	0,302	0,300	Valid
Z.15	0,390	0,300	Valid
Z.16	0,308	0,300	Valid
Z.17	0,358	0,300	Valid

Sumber : Data Primer diolah (2019)

Pernyataan dalam instrumen variabel Kinerja Dosen di atas terdiri dari 17 item. Hasil uji variabel tersebut memenuhi kriteria yang

disyaratkan yaitu $> 0,300$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa butir pernyataan 1 sampai 17 dapat dinyatakan valid dan benar-benar sebagai indikator Kinerja Dosen.

10.1.3.2. Hasil Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas terhadap kelima variabel Penelitian diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 10.9 Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Skor	R Kritis	Kategori
1	Budaya Organisasi (X_1)	0,733	0,700	Reliabel
2	Passion (X_2)	0,719	0,700	Reliabel
3	Pemberdayaan (X_3)	0,727	0,700	Reliabel
4	Kebahagiaan (Y)	0,746	0,700	Reliabel
5	Kinerja Dosen (Z)	0,857	0,700	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah (2019)

Hasil uji reliabilitas di atas dapat dinyatakan bahwa semua variabel termasuk kategori reliabel, karena skornya $> 0,70$. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan masing-masing variabel pada penelitian ini dapat dinyatakan reliabel dan benar-benar sebagai alat ukur yang handal dan memiliki tingkat kestabilan yang tinggi, dalam arti alat ukur tersebut apabila dilakukan secara berulang, hasil dari pengujian instrumen tersebut akan menunjukkan hasil yang tetap.

10.1.3.3. Hasil Uji Normalitas Alat Ukur

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 metode Kolmogrov-Smimov. Hasil perhitungan data menunjukkan bahwa semua variabel mengikuti distribusi normal dengan $p\text{-value} > 0.05$ (Sudjana, 2000 : 136), yang dijelaskan pada table berikut :

Tabel 10.10 Uji Normalisasi Alat Ukur

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test						
		Budaya Organisasi	Passion	Pemberdayaan	Kebahagiaan	Kinerja Dosen
N		176	176	176	176	176
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	116,8239	81,1250	105,0114	67,2273	69,5852
	Std. Deviation	12,60602	11,32160	13,38954	9,62999	10,21783
Most Extreme Differences	Absolute	,112	,157	,121	,074	,053
	Positive	,086	,081	,072	,074	,052
	Negative	-,112	-,157	-,121	-,044	-,053
Test Statistic		,112	,157	,121	,074	,053
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000	,000 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Hasil Uji normalitas dengan program SPSS adalah sebagaimana pada Tabel uji normalitas, yang menunjukkan bahwa uji normalitas data untuk variabel penelitian yang sudah diuji sebelumnya secara manual dengan uji Kolmogorov-Smirnov. Pengujian dengan SPSS berdasarkan pada uji Kolmogorov-Smirnov. Hipotesis yang diuji adalah:

H_0 : $p\text{-value} > 0.05$ Sampel tidak berasal dari populasi yang berdistribusi normal

H_1 : $p\text{-value} \leq 0.05$ Sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal

Data pada Tabel diatas. Menunjukkan bahwa semua data variabel, yang terdiri dari variabel Budaya Organisasi, Passion, Pemberdayaan, Kebahagiaan, dan Kinerja Dosen mengikuti sebaran data normal dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov maupun Shapiro-Wilk dengan menunjukkan nilai $p\text{-value} < 0.05$, sehingga menolak H_1 dan menerima H_0 dengan demikian sampel berasal dari populasi berdistribusi normal

10.1.4. Hasil Penelitian Deskriptif

Penyampaikan hasil penelitian yang menjawab masalah deskriptif terhadap lima variabel yang diteliti adalah dengan menampilkan hasil perhitungan dengan nilai frekuensi, persentase, dan rata-rata untuk masing-masing indikator yang mendukung variabel melalui dimensi-dimensi. Rincian variabel dalam dukungan masing-masing indikator

adalah sebagai berikut: (1) Variabel Budaya Organisasi terdiri dari 16 pernyataan; (2) variabel Passion terdiri dari 17 pernyataan; (3) variabel Pemberdayaan terdiri dari 18 pernyataan; (4) variabel Kebahagiaan terdiri dari 16 pernyataan dan (5) variabel Kinerja Dosen terdiri dari 17 pernyataan, dengan 5 (lima) alternatif jawaban sebagai berikut:

- 5 = Sangat Setuju/Sangat Baik /Sangat Optimal / Sangat Kuat
- 4 = Setuju / Baik / Optimal/Kuat
- 3 = Cukup Setuju / Cukup Baik / Cukup Optimal / Cukup Kuat
- 2 = Tidak Setuju / Tidak Baik / Tidak Optimal/ Lemah
- 1 = Sangat Tidak Setuju / Sangat Buruk / Sangat Tidak Optimal/ Sangat Lemah

Model yang dipakai mengadaptasi model tentang pengontrolan kualitas (J.Supranto, 2001) dapat dilihat pada tabel 10.11 di bawah ini:

Tabel 10.11 Model Penafsiran Kriteria Skor

Rata-rata Skor	Penafsiran
10.2 – 5.0	Sangat baik/Sangat tinggi
3.4 – 10.1	Baik/tinggi
2.6 – 3.3	Cukup baik/Cukup tinggi
1.8 – 2.5	Tidak baik/rendah
1.0 - 1.7	Sangat tidak baik/sangat rendah

Model pengontrolan kualitas (J.Supranto, 2001)

Berikut ini adalah hasil penelitian untuk masing-masing variabel sebagai berikut:

10.1.4.1. Variabel Budaya Organisasi (X_1)

Hasil penelitian terhadap variabel Budaya Organisasi (X_1), dilakukan melalui hasil perhitungan terhadap masing-masing pernyataan pendukung variable Budaya Organisasi, adalah sebagai berikut :

Tabel 10.12 Rekapitulasi Variabel Budaya Organisasi (X_1)

Pernyataan	BUDAYA ORGANISASI (X_1)					TS	Mean	Kriteria
	5	4	3	2	1			
1 Melakukan Inovasi pada setiap aktivitas Tri Dharma PT	27	89	51	9	0	662	3,761	Kuat
2 Melakukan kreativitas pada setiap aktivitas Tri Dharma PT	20	87	60	9	0	646	3,670	Kuat
3 Mengambil resiko yang terukur	12	56	84	21	3	581	3,301	Cukup

	Pernyataan	BUDAYA ORGANISASI (X ₁)					TS	Mean	Kriteria
		5	4	3	2	1			
	dalam setiap aktivitas yang menjadi tugas saya								Kuat
4	Melakukan aktivitas dengan penuh inisiatif	21	51	81	21	2	596	3,386	Cukup Kuat
5	Memperhatikan kerapihan dalam bekerja	17	52	75	29	3	579	3,290	Cukup Kuat
6	Melakukan pekerjaan dengan teliti dan detail	17	42	88	29	0	575	3,267	Cukup Kuat
7	Memperhatikan target capaian	22	45	64	42	3	569	3,233	Cukup Kuat
8	Berorientasi terhadap hasil kerja	15	51	69	39	2	566	3,216	Cukup Kuat
9	Berorientasi pada mahasiswa dalam mengambil keputusan	18	48	72	37	1	573	3,256	Cukup Kuat
10	Membuat keputusan manajemen	12	47	82	33	2	562	3,193	Cukup Kuat
11	Berperilaku untuk bekerjasama dalam Tim untuk mencapai tujuan	15	47	73	40	1	563	3,199	Cukup Kuat
12	Berperilaku untuk maju	18	46	79	29	4	573	3,256	Cukup Kuat
13	Bersikap kompetitif	18	48	69	40	1	570	3,239	Cukup Kuat
14	Bersikap progresif	21	44	76	33	2	577	3,278	Cukup Kuat
15	Menjaga kestabilan dalam organisasi	15	94	60	4	3	642	3,648	Kuat
16	Menolak status quo dalam organisasi	14	64	83	15	0	605	3,438	Kuat
TOTAL SKOR		282	911	1166	430	27	590	3,35	
PERSENTASE		10,0	32,4	41,4	15,3	1,0	100		
STDEV		0,182						3,170	3,534
KRITERIA		Cukup Baik Menuju Baik							

Berdasarkan tabel 10.12 tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi terdiri dari 16 pernyataan dengan rincian frekuensi sebagai berikut :

Jumlah persentase item jawaban responden yang menjawab skala 1 sebesar 1%, menjawab skala 2 sebesar 15,3%, menjawab skala 3 sebesar 41,4%, menjawab skala 4 sebesar 32,4%, dan

menjawab skala 5 sebesar 10%. Hal ini berarti bahwa data tersebut terpecah dari terkecil sampai terbesar dengan nilai rata-rata sebesar 3,35 dan standar deviasi sebesar 0,182 dengan kategori jawaban berada pada rentang 3,170 – 3,53 dengan kriteria **Cukup Kuat** menuju **Kuat**.

Urutan nilai rata-rata jawaban untuk masing-masing pernyataan diurutkan berdasarkan nilai rata-rata terendah yaitu pada pernyataan : Membuat keputusan manajemen dengan nilai rata-rata sebesar 3,19, dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan : Berperilaku untuk bekerjasama dalam kelompok (*team*) untuk mencapai tujuan dengan nilai rata-rata sebesar 3,199. Sedangkan pernyataan tertinggi adalah pada pernyataan: Melakukan Inovasi pada setiap aktivitas Tri Dharma Perguruan Tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 3,761.

10.1.4.2. Variabel Passion (X_2)

Hasil penelitian terhadap variabel Passion (X_2), dilakukan melalui hasil perhitungan terhadap masing-masing pernyataan pendukung variable Passion, adalah sebagai berikut :

Tabel 10.13 Rekapitulasi Variabel Passion (X_2)

	Pernyataan	Frekuensi Passion (X_2)					TS	Mean	Kriteria
		5	4	3	2	1			
1	Memiliki arah yang jelas dalam melaksanakan pekerjaan	27	94	53	2	0	674	3,830	Kuat
2	Fokus pada pekerjaan yang dilakukan	14	93	62	5	2	640	3,636	Kuat
3	Memiliki sikap positif terhadap pekerjaan yang diemban	16	73	60	26	1	605	3,438	Kuat
4	Memiliki semangat mengerjakan sesuatu pekerjaan	16	64	60	32	4	584	3,318	Cukup Kuat
5	Rela mengorbankan waktu dan tenaga untuk mengerjakan pekerjaan	17	55	53	45	6	560	3,182	Cukup Kuat
6	Sikap bahwa bekerja adalah perjuangan	19	43	60	49	5	550	3,125	Cukup Kuat
7	Sikap ingin menumbuhkan kreativitas individu	27	55	52	38	4	591	3,358	Cukup Kuat
8	Memanfaatkan di usia	17	60	55	39	5	573	3,256	Cukup

Pernyataan		Frekuensi Passion (X_2)					TS	Mean	Kriteria
		5	4	3	2	1			
	kritis								Kuat
9	Membangun loyalitas pada organisasi	22	50	66	35	3	581	3,301	Cukup Kuat
10	Menginspirasi tindakan yang bermanfaat	19	52	56	46	3	566	3,216	Cukup Kuat
11	Menarik bagi karyawan dan mahasiswa	30	54	53	36	3	600	3,409	Kuat
12	Peningkatan kinerja	16	62	54	41	3	575	3,267	Cukup Kuat
13	Membawa organisasi pada capaian yang lebih tinggi	10	42	74	40	10	530	3,011	Cukup Kuat
14	Koneksitas kemampuan individu dengan pekerjaan	13	51	61	49	2	552	3,136	Cukup Kuat
15	Memiliki perasaan nyaman terhadap pekerjaan	14	89	53	18	2	623	3,540	Kuat
16	Memiliki perasaan bahagia terhadap pekerjaan	18	89	56	12	1	639	3,631	Kuat
17	Memiliki perasaan cinta terhadap pekerjaan	16	100	54	6	0	654	3,716	Kuat
TOTAL SKOR		311	1126	982	519	54	594	3,375	
PERSENTASE		10,39	37,63	32,82	17,35	1,80	100		
STDEV		0,294						3,146	3,604
KRITERIA		Cukup Kuat menuju Kuat							

Berdasarkan tabel 10.13, dapat disimpulkan bahwa variabel Passion terdiri dari 17 pernyataan dengan rincian frekuensi sebagai berikut :

Jumlah persentase item jawaban responden yang menjawab skala 1 sebesar 1,80%, menjawab skala 2 sebesar 17,35%, menjawab skala 3 sebesar 32,82%, menjawab skala 4 sebesar 37,63%, dan menjawab skala 5 sebesar 10,39%. Hal ini berarti bahwa data tersebut terpecah dari terkecil sampai terbesar dengan nilai rata-rata sebesar 3,375 dan standar deviasi sebesar 0,294 dengan kategori jawaban berada pada rentang 3,146–3,604 dengan kriteria **Cukup Kuat** menuju **Kuat**.

Urutan nilai rata-rata jawaban untuk masing-masing pernyataan diurutkan berdasarkan nilai rata-rata terendah yaitu pada pernyataan: Membawa organisasi pada capaian yang lebih tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 3,011, dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada

pernyataan: Sikap bahwa bekerja adalah perjuangan dengan nilai rata-rata sebesar 3,125. Sedangkan pernyataan tertinggi adalah pada pernyataan: Memiliki arah yang jelas dalam melaksanakan pekerjaan. dengan nilai rata-rata sebesar 3,91.

10.1.4.3. Variabel Pemberdayaan (X_3)

Hasil penelitian terhadap variabel Pemberdayaan (X_3), dilakukan melalui hasil perhitungan terhadap masing-masing pernyataan pendukung variable Pemberdayaan, adalah sebagai berikut:

Tabel 10.14 Rekapitulasi Variabel Pemberdayaan (X_3)

	Pernyataan	PEMBERDAYAAN (X_3)					TS	Mean	Kriteria
		5	4	3	2	1			
1	Meningkatkan penggunaan IT	24	102	32	10	8	652	3,705	Optimal
2	Meningkatkan literasi informasi	18	87	63	8	0	643	3,653	Optimal
3	Meningkatkan kapasitas untuk menghasilkan dan mempubikasi muatan lokal	23	71	59	22	1	621	3,528	Optimal
4	Memperbaiki kemampuan komunikasi dengan orang dalam dan diluar organisasi	22	53	71	26	4	591	3,358	Cukup Optimal
5	Harga diri yang lebih kuat	18	57	61	32	8	573	3,256	Cukup Optimal
6	Memperbaiki kemampuan menganalisis masalah	17	54	59	32	14	556	3,159	Cukup Optimal
7	Kekuatan kemampuan berpengaruh strategis	24	51	65	21	15	576	3,273	Cukup Optimal
8	Memiliki rasa inklusi di era digital	11	51	72	29	13	546	3,102	Cukup Optimal
9	Meningkatkan keahlian dalam bidang	16	53	63	27	17	552	3,136	Cukup Optimal
10	Meningkatkan keahlian kepemimpinan	18	52	74	19	13	571	3,244	Cukup Optimal
11	Meningkatkan keahlian program manajemen	19	60	59	22	16	572	3,250	Cukup Optimal
12	Memperbaiki kemampuan akses pasar	20	37	73	30	16	543	3,085	Cukup Optimal
13	Meningkatkan keahlian kewirausahaan	26	50	68	15	17	581	3,301	Cukup Optimal
14	Mencari alternatif sumber dan pendapatan	29	56	56	21	14	593	3,369	Cukup Optimal

Pernyataan		PEMBERDAYAAN (X ₃)					TS	Mean	Kriteria
		5	4	3	2	1			
15	Sumber produktif yang lebih kuat	32	65	59	5	15	622	3,534	Optimal
16	Meningkatkan peluang pekerjaan	25	64	71	8	8	618	3,511	Optimal
17	Meningkatkan akses terhadap informasi dan jasa	20	68	66	17	5	609	3,460	Optimal
18	Meningkatkan kapabilitas interaksi pada lembaga pemerintah dan partai politik	25	86	54	11	0	653	3,710	Optimal
TOTAL SKOR		387	1117	1125	355	184	593	3,369	
PERSENTASE		12,2	35,3	35,5	11,2	5,8	100		
STDEV		0,203						3,166	3,571
KRITERIA		Cukup Optimal menuju Optimal							

Berdasarkan tabel 10.14 dapat disimpulkan bahwa variabel Pemberdayaan terdiri dari 18 pernyataan dengan rincian frekuensi sebagai berikut:

Jumlah persentase item jawaban responden yang menjawab skala 1 sebesar 5,8%, menjawab skala 2 sebesar 11,2%, menjawab skala 3 sebesar 35,5%, menjawab skala 4 sebesar 35,3%, dan menjawab skala 5 sebesar 12,2%. Hal ini berarti bahwa data tersebut terpecah dari terkecil sampai terbesar dengan nilai rata-rata sebesar 3,369 dan standar deviasi sebesar 0,203 dengan kategori jawaban berada pada rentang 3,166 – 3,571 dengan kriteria **Cukup Optimal** menuju **Optimal**.

Urutan nilai rata-rata jawaban untuk masing-masing pernyataan diurutkan berdasarkan nilai rata-rata terendah yaitu pada pernyataan: Memperbaiki kemampuan akses pasar dengan nilai rata-rata sebesar 3,085, dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan: Memiliki rasa inklusi di era digital dengan nilai rata-rata sebesar 2,86. Adapun pernyataan tertinggi adalah pada pernyataan: Dalam melaksanakan tugas, tidak cepat putus asa dalam menghadapi persoalan pekerjaan dengan nilai rata-rata sebesar 3,80. Untuk gambaran nilai rata-rata masing-masing dimensi dapat dilihat pada tabel berikut ini

10.1.4.4. Variabel Kebahagiaan (Y)

Hasil penelitian terhadap variabel Kebahagiaan (Y), dilakukan melalui hasil perhitungan terhadap masing-masing pernyataan pendukung variable Kinerja, adalah sebagai berikut :

Tabel 10.15 Rekapitulasi Variabel Kebahagiaan (Y)

	Pernyataan	Kebahagiaan (Y)					TS	Mean	Kriteria
		5	4	3	2	1			
1	Kualitas hubungan interpersonal yang baik	37	68	40	2	29	610	3,466	Baik
2	Generik tendensi tingkat minimal	23	81	35	23	14	604	3,432	Baik
3	Intensitas hubungan yang baik dengan rekan kerja	17	81	48	13	17	596	3,386	Cukup Baik
4	Intensitas hubungan yang baik dengan orang terdekat	37	76	37	13	13	639	3,631	Baik
5	Berinteraksi dengan mahasiswa	32	78	36	11	19	621	3,528	Baik
6	Norma yang sesuai dengan pribadi saya	34	77	44	10	11	641	3,642	Baik
7	Diakui eksistensi saya di lingkungan kerja	34	82	43	6	11	650	3,693	Baik
8	Diakui eksistensi saya di lingkungan masyarakat	32	59	61	16	8	619	3,517	Baik
9	Eksistensi saya memberikan manfaat bagi diri sendiri	22	68	53	21	12	595	3,381	Cukup Baik
10	Eksistensi memberikan manfaat bagi organisasi tempat bekerja	26	46	59	38	7	574	3,261	Cukup Baik
11	Eksistensi memberi manfaat bagi khalayak banyak	18	71	49	28	10	587	3,335	Cukup Baik
12	Kebijakan yang diterapkan di tempat kerja	13	38	47	55	23	491	2,790	Cukup Baik
13	Kondisi politik yang terjadi saat ini di kampus	13	45	52	49	17	516	2,932	Cukup Baik
14	Kondisi lingkungan kerja di kampus	12	49	61	32	22	525	2,983	Cukup Baik
15	Kondisi ekonomi saya saat ini	5	66	51	39	15	535	3,040	Cukup Baik
16	Kondisi budaya kerja	13	63	39	45	16	540	3,068	Cukup

Pernyataan	Kebahagiaan (Y)					TS	Mean	Kriteria
	5	4	3	2	1			
saya di kampus								Baik
TOTAL SKOR	368	1048	755	401	244	584		3,318
PERSENTASE	13,07	37,22	26,81	14,24	8,66	100		
STDEV	0,277						3,040	3,595
KRITERIA	Cukup Baik Menuju Baik							

Berdasarkan tabel 10.15 dapat dijelaskan bahwa jumlah persentase item jawaban responden yang menjawab skala 1 sebesar 8,66%, menjawab skala 2 sebesar 14,24%, menjawab skala 3 sebesar 26,81%, menjawab skala 4 sebesar 37,22%, dan menjawab skala 5 sebesar 13,07%. Hal ini berarti bahwa data tersebut terpengaruh dari terkecil sampai terbesar dengan nilai rata-rata sebesar 3,318 dan standar deviasi sebesar 0,277 dengan kategori jawaban berada pada rentang 3,040 – 3,595 dengan kriteria **Cukup Baik** menuju **Baik**.

Urutan nilai rata-rata jawaban untuk masing-masing pernyataan diurutkan berdasarkan nilai rata-rata terendah yaitu pada pernyataan: Kebijakan yang diterapkan di tempat kerja dengan nilai rata-rata sebesar 2,790, dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan: Kondisi politik yang terjadi saat ini di kampus dengan nilai rata-rata sebesar 2,932. Adapun pernyataan tertinggi adalah pada pernyataan: Diakui eksistensi saya di lingkungan kerja dengan nilai rata-rata sebesar 3,693.

10.1.4.5. Variabel Kinerja Dosen (Z)

Hasil penelitian terhadap variabel Kinerja Dosen (z), dilakukan melalui hasil perhitungan terhadap masing-masing pernyataan pendukung variabel Kinerja Dosen, adalah sebagai berikut :

Tabel 10.16 Rekapitulasi Variabel Kinerja Dosen (Z)

Pernyataan	Kinerja Dosen (Z)					TS	Mean	Kriteria
	5	4	3	2	1			
1 Menjadi mampu memberikan materi kuliah sesuai dengan SAP	16	89	48	10	13	613	3,483	Baik
2 Tepat waktu sesuai dengan jadwal SKS	11	90	59	15	1	623	3,540	Baik
3 Tepat waktu dalam perkuliahan	11	84	58	17	6	605	3,438	Baik

Pernyataan		Kinerja Dosen (Z)					TS	Mean	Kriteria
		5	4	3	2	1			
4	Berhasil membuat karya ilmiah yang bisa dipublikasikan	20	86	52	16	2	634	3,602	Baik
5	Berhasil merancang dan melakukan penelitian	15	74	65	17	5	605	3,438	Baik
6	Menjadi mampu membuat rancangan dan karya teknologi	15	76	53	22	10	592	3,364	Cukup Baik
7	Berhasil melakukan pengabdian atau penyuluhan	19	67	60	23	7	596	3,386	Cukup Baik
8	Berhasil membuat pelatihan dan pengabdian kepada lembaga sosial	17	69	70	15	5	606	3,443	Baik
9	Berhasil meningkatkan kesejahteraan masyarakat	20	76	60	13	7	617	3,506	Baik
10	Berhasil membuat karya pengabdian masyarakat	15	77	65	16	3	613	3,483	Baik
11	Berhasil mengembangkan hasil pendidikan dan pelatihan	12	75	67	14	8	597	3,392	Cukup Baik
12	Berhasil mewakili lembaga untuk duduk dalam panitia	15	78	54	21	8	599	3,403	Baik
13	Berhasil menjadi anggota panitia lembaga pemerintahan	5	45	40	59	27	470	2,670	Cukup Baik
14	Berhasil sebagai wakil delegasi nasional dan internasional	7	72	71	20	6	582	3,307	Cukup Baik
15	Berhasil memperoleh prestasi yang tinggi di berbagai bidang	7	63	68	26	12	555	3,153	Cukup Baik
16	Berhasil memberikan konsultasi	9	77	65	16	9	589	3,347	Cukup Baik
17	Berhasil memberikan Pelatihan dan Penyuluhan	12	98	59	7	0	643	3,653	Baik
TOTAL SKOR		226	1296	1014	327	129	596	3,389	
PERSENTASE		7,55	43,32	33,89	10,93	4,31	100		
STDEV		0,218						3,171	3,606
KRITERIA		Cukup Baik Menuju Baik							

Berdasarkan tabel 10.16, dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja Dosen terdiri dari 17 pernyataan dengan rincian frekuensi sebagai berikut:

Jumlah persentase item jawaban responden yang menjawab skala 1 sebesar 4,31%, menjawab skala 2 sebesar 10,93%, menjawab skala 3 sebesar 33,89%, menjawab skala 4 sebesar 43,32%, dan menjawab skala 5 sebesar 7,55%. Hal ini berarti bahwa data tersebut terpecah dari terkecil sampai terbesar dengan nilai rata-rata sebesar 3,389 dan *Standar Deviasi* sebesar 0,218 dengan kategori jawaban berada pada rentang 3,171– 3,606 dengan kriteria **Cukup Baik** menuju **Baik**.

Urutan nilai rata-rata jawaban untuk masing-masing pernyataan diurutkan berdasarkan nilai rata-rata terendah yaitu pada pernyataan: Berhasil menjadi anggota panitia lembaga pemerintahan dengan nilai rata-rata sebesar 2,670, dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan: Berhasil memperoleh prestasi yang tinggi di berbagai bidang dengan nilai rata-rata sebesar 3,153.

10.1.4.6. Statistik Deskriptif Skor Rata-rata Variabel

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai makna hasil perhitungan statistik deskriptif di atas, selanjutnya dibandingkan dengan tabel kriteria penafsiran kondisi variabel penelitian pada masing-masing variabel yang diteliti.

Berdasarkan hasil perhitungan deskriptif dibandingkan dengan kriteria penafsiran di atas maka diperoleh hasil sebagai berikut

Tabel 10.17 Kriteria Ketercapaian Skor tiap Variabel

Variabel	Mean	Std.Dv	Rentang		Kriteria
Budaya Organisasi (X_1)	3,352	0,182	3,170	3,534	Cukup Kuat Menuju kuat
Passion (X_2)	3,373	0,299	3,146	3,604	Cukup Kuat Menuju Kuat
Pemberdayaan (X_3)	3,369	0,203	3,166	3,571	Cukup Optimal Menuju Optima
Kebahagiaan (Y)	3,318	0,277	3,040	3,595	Cukup Baik Menuju Baik
Kinerja Dosen (Z)	3,389	0,218	3,171	3,606	Cukup Baik Menuju Baik

Sumber : Hasil pengolahan data (2019)

Tabel 10.17 menunjukkan skor rata-rata variabel Budaya Organisasi (X_1) lebih rendah dibandingkan dengan variabel bebas lainnya. Sedangkan skor rata-rata variabel terendah adalah variabel Kebahagiaan (Y) dan skor rata-rata variabel tertinggi adalah variabel Kinerja Dosen (Z).

10.1.5. Hasil Penelitian Verifikatif

10.1.5.1. Analisis Jalur

Analisis jalur digunakan untuk mengetahui apakah data mendukung teori, yang secara a-priori dihipotesiskan, yang mencakup kaitan struktural antar variabel terukur. Analisis jalur atau yang lebih dikenal luas sebagai Path Analysis merupakan suatu metode pendekomposisian korelasi kedalam bagian-bagian yang berbeda untuk menginterpretasikan suatu pengaruh (*effect*). Dalam analisis jalur yang distandarkan korelasi dapat dipecah kedalam komponen-komponen struktural (kausal) dan nonstruktural (nonkausal) didasarkan teori yang dinyatakan dalam diagram jalur.

1) Koefisien Korelasi.

Perhitungan koefisien korelasi menggunakan analisis korelasi *Pearson Product Moment*, dilakukan guna mengetahui seberapa kuat hubungan antara beberapa variabel independen yang diteliti. Perhitungan koefisien korelasi menggunakan program SPSS, dengan hasil seperti yang tertera pada tabel berikut ini;

Tabel 10.18 Koefisien Korelasi Antar Variabel

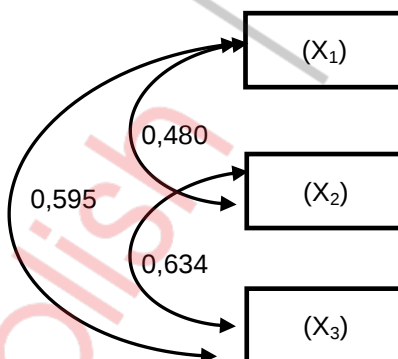
		Correlations				
		Budaya Organisasi	Passion	Pemberdayaan	Kebahagiaan	Kinerja Dosen
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	1	,480**	,595**	,671**	,733**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	176	176	176	176	176
Passion	Pearson Correlation	,480**	1	,634**	,699**	,739**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	176	176	176	176	176
Pemberdayaan	Pearson Correlation	,595**	,634**	1	,775**	,786**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	176	176	176	176	176

Correlations						
		Budaya Organisasi	Passion	Pemberdayaan	Kebahagiaan	Kinerja Dosen
Kebahagiaan	N	176	176	176	176	176
	Pearson Correlation	,671**	,699**	,775**	1	,895**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
Kinerja Dosen	N	176	176	176	176	176
	Pearson Correlation	,733**	,739**	,786**	,895**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	176	176	176	176	176

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Data Hasil pengolahan melalui Software SPSS V.24

Berdasarkan tabel tersebut di atas, maka hubungan yang positif antara variabel bebas dalam penelitian. Untuk jelasnya besaran koefisien. Dapat dilihat pada gambar 10.1. sebagai berikut:



Gambar 10.1 Hubungan antara variabel Budaya Organisasi, Passion, dan Pemberdayaan.

Adapun kriteria keeratan hubungan antara variabel mengacu pada pendapat yang dikemukakan oleh sevilla et.al. (1997: 280), yang menyatakan bahwa *"high or low correlation, depends generally on the nature of variables being studied. You may, how ever the following categorization which most specialists in statistics usually agree with"*.

Secara rinci keeratan kriteria korelasi adalah sebagai berikut :

Untuk menafsirkan angka-angka yang diperoleh dari gambar 10.1 di atas, digunakan kriteria seperti pada tabel 10.19 sebagai berikut :

Tabel : 10.19 Kriteria penafsiran tingkat hubungan antar variabel

Koefisien Korelasi	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2009: 257)

Dari tabel 10.19 kriteria penafsiran tentang tingkat hubungan antar variabel di atas dapat dijelaskan, bahwa:

1. Hubungan antara variabel Budaya Organisasi (X_1) dengan Passion (X_2) didapat nilai sebesar 0,480, apabila dicocokkan dengan tabel interpretasi nilai r (korelasi), mempunyai tingkat hubungan yang **Sedang** dan searah karena nilainya positif. Pernyataan di atas dapat diartikan apabila Budaya Organisasi (X_1) naik sebesar satu satuan, maka diikuti dengan kenaikan besaran Passion (X_2) sebesar 0,480 satuan.
2. Hubungan antara variabel Budaya Organisasi (X_1) dengan Pemberdayaan (X_3) didapat nilai sebesar 0,595, apabila dicocokkan dengan tabel interpretasi nilai r , mempunyai tingkat hubungan yang **Sedang** dan searah karena nilainya positif. Pernyataan di atas dapat diartikan apabila Budaya Organisasi (X_1) naik sebesar satu satuan, maka di ikuti oleh kenaikan Pemberdayaan (X_3) sebesar 0,595 satuan.
3. Hubungan antara variabel Passion (X_2) dengan Pemberdayaan (X_3) didapat nilai sebesar **0,634**, apabila dicocokkan dengan tabel interpretasi nilai r (korelasi), mempunyai tingkat hubungan yang **Kuat** dan searah karena nilainya positif. Pernyataan di atas dapat diartikan apabila besaran Passion (X_2) naik sebesar satu satuan, maka akan diikuti oleh kenaikan besaran Pemberdayaan (X_3) sebesar 0,634 satuan.

2) Koefisien Jalur.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS versi 19 diperoleh besaran koefisien jalur seperti yang dijelaskan pada tabel di bawah ini :

Tabel : 10.20 Nilai Koefisien Jalur

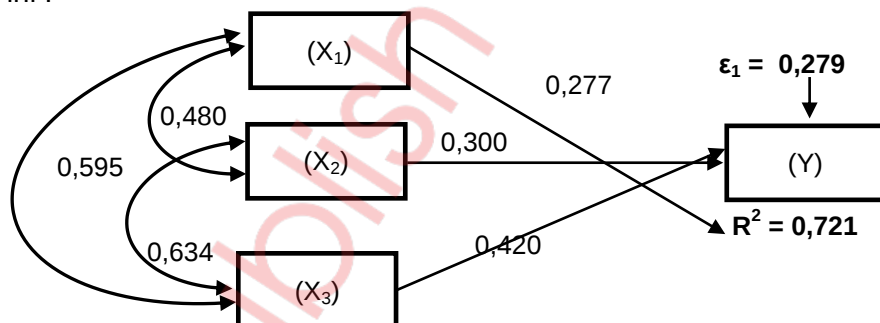
Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-9,907	3,858		-2,568	,011
Budaya Organisasi	,212	,039	,277	5,451	,000
Passion	,255	,045	,300	5,682	,000
Pemberdayaan	,302	,041	,420	7,284	,000

a. Dependent Variable: Kebahagiaan

Berdasarkan tabel diatas diperoleh besaran koefisien jalur bahwa variabel X_1 mempunyai koefisien jalur sebesar 0,504, Variabel X_2 mempunyai koefisien jalur sebesar 0,402 dan Variabel X_3 mempunyai koefisien jalur sebesar 0,307.

3) Pengaruh Variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)

Hasil analisis jalur variabel Budaya Organisasi, Passion, Pemberdayaan terhadap Kinerja, dapat dijelas pada gambar di bawah ini :



Gambar 10.2 Pengaruh variabel Budaya Organisasi, Passion dan Pemberdayaan terhadap Kebahagiaan

Berdasarkan gambar tersebut di atas, maka diperoleh persamaan jalur sebagai berikut;

$$Y = 0,277X_1 + 0,300X_2 + 0,420X_3 + \varepsilon_1$$

Dimana :

Y = Kinerja

X_1 = Budaya Organisasi

X_2 = Passion
 X_3 = Pemberdayaan

Besarnya pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat baik pengaruh langsung (*Direct Effect*) maupun pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*) dapat di lihat pada tabel 10.21 berikut ini :

Tabel 10.21 Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung Variabel bebas terhadap variabel terikat

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung			Total Pengaruh Tidak Langsung	Total Pengaruh
		x1	x2	x3		
Budaya Organisasi (X_1)	7,68%		3,99%	7,38%	11,37%	19,05%
Passion (X_2)	9,01%	3,99%		7,50%	11,50%	20,50%
Pemberdayaan (X_3)	17,66%	7,38%	7,50%		14,89%	32,54%
Total Pengaruh variabel X terhadap Y						72,10%

Sumber : Hasil perhitungan (2019)

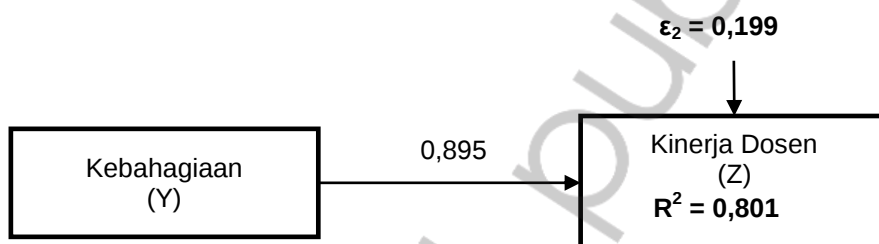
Berdasarkan tabel 10.21 di atas, terlihat bahwa variabel Budaya Organisasi (X_1) mempunyai pengaruh langsung sebesar 7,68%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Passion (X_2) sebesar 3,99%, dan Pengaruh tidak langsung melalui Pemberdayaan (X_3) sebesar 7,38% Sehingga total pengaruhnya adalah sebesar 19,05%.

Variabel Passion (X_2) mempunyai pengaruh langsung sebesar 9,01%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Budaya Organisasi (X_1) sebesar 3,99% dan pengaruh tidak langsung melalui Variabel Pemberdayaan (X_3) sebesar 7,50%, sehingga total pengaruhnya sebesar 20,50%. Variabel Pemberdayaan (X_3) mempunyai pengaruh langsung sebesar 17,66%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Budaya Organisasi (X_1) sebesar 7,38% dan pengaruh tidak langsung melalui Passion (X_2) sebesar 7,50%, sehingga total pengaruhnya sebesar 32,54%. Hasil perhitungan Koefisien determinasi (R kuadrat) yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi

semua variabel bebas yaitu Budaya Organisasi (X_1), Passion (X_2) dan Pemberdayaan (X_3) dalam menentukan variasi Kebahagiaan (Y) adalah sebesar **72,1%**. Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi Kebahagiaan ditunjukkan oleh nilai $Py\epsilon_1 = 0,279$ atau sebesar 27,9%.

6) Pengaruh Variabel bebas (Y) terhadap variabel terikat (Z)

Hasil analisis jalur variable Kebahagiaan terhadap Kinerja Dosen, dapat dijelaskan pada gambar 10.3 di bawah ini:



Gambar 10.3 Pengaruh variabel Kebahagiaan terhadap Kinerja Dosen

Berdasarkan gambar tersebut di atas, maka diperoleh persamaan jalur sebagai berikut;

$$Z = 0,895 + \epsilon_2$$

Dimana:

Y = Kebahagiaan

Z = Kinerja Dosen

10.1.6. Uji Hipotesis dan Uji Kelayakan Model

10.1.6.1. Uji Hipotesis

Berdasarkan pengolahan data, kita melihat bahwa terdapat dua substruktur sehingga pembahasan interpretasi hasil harus dilakukan bertahap berdasarkan substruktur tersebut. Berikut penjelasan dari masing-masing sub struktur:

1. Pengujian Koefisien Jalur Substruktur 1

Berdasarkan pengolahan data substruktur 1 (persamaan 1) dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

a. Uji Parsial Variabel Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kebahagiaan (Y)

Pengaruh parsial variabel Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kebahagiaan (Y) perlu dilakukan pengujian statistik, maka mengujinya menggunakan hipotesis statistik sebagai berikut :

- $H_0 : \rho_{Y X_1} = 0$ Tidak terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kebahagiaan.
- $H_1 : \rho_{Y X_1} \neq 0$ Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kebahagiaan .

Tabel 10.22 Pengujian Parsial Variabel Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kebahagiaan (Y)

Struktural	Koefisien jalur	t - hitung	t- tabel	P- value	Kesimpulan
$\rho_{Y_1 X_1}$	0,277	5,451	1,98	0,000	H_0 di tolak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara X_1 terhadap Y

Sumber : Data diolah (2019)

Untuk koefisien jalur $X_1 = 0,277$, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 5,451 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, maka nilai $t_{tabel} = 1.98$, sehingga dikarenakan $t_{hitung} = 5,451$ lebih besar dari $t_{tabel} = 1,98$, maka H_0 ditolak atau dengan kata lain Terdapat Pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kebahagiaan (Y).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kebahagiaan. Artinya Budaya Organisasi (X_1) memberikan kontribusi terhadap Kebahagiaan sebesar 0,277. Dengan demikian semakin baik Budaya Organisasi (X_1) maka akan meningkatkan Kebahagiaan.

b. Uji Parsial Variabel Passion (X_2) Terhadap Kebahagiaan (Y)

Pengaruh parsial variabel Passion (X_2) terhadap Kebahagiaan (Y) perlu dilakukan pengujian, maka untuk mengujinya akan menggunakan hipotesis statistik sebagai berikut :

- $H_0 : \rho_{Y_1 X_2} = 0$ Tidak terdapat pengaruh Passion terhadap Kebahagiaan
- $H_1 : \rho_{Y_1 X_2} \neq 0$ Terdapat pengaruh Passion terhadap Kebahagiaan .

Tabel 10.23 Pengujian Parsial Variabel Passion Organisasi (X_2) Terhadap Kebahagiaan (Y)

Struktural	Koefisien Jalur	t – hitung	t - tabel	P- value	Kesimpulan
$\rho_{Y_1X_2}$	0,300	5,682	1,98	0,000	H_0 ditolak. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara X_2 terhadap Y

Sumber : Data diolah (2019)

Untuk koefisien jalur $X_2 = 0,300$, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 5,682 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, maka nilai $t_{tabel} = 1,98$. Dikarenakan $t_{hitung} = 5,682$ lebih besar dari $t_{tabel} = 1,98$, maka H_0 ditolak atau dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan antara Passion (X_2) terhadap Kebahagiaan (Y).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Passion (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kebahagiaan. Artinya Passion (X_2) memberikan kontribusi terhadap Kebahagiaan sebesar 0,300. Dengan demikian semakin baik Passion (X_2) maka akan meningkatkan Kebahagiaan .

c. Uji Parsial Variabel Pemberdayaan (X_3) terhadap Kebahagiaan (Y)

Pengaruh parsial variabel Pemberdayaan (X_3) terhadap Kebahagiaan (Y) perlu dilakukan pengujian statistik, maka untuk mengujinya akan menggunakan hipotesis statistik sebagai berikut :

$H_0 : \rho_{Y_1X_3} = 0$ Tidak terdapat pengaruh dari Pemberdayaan terhadap Kebahagiaan .

$H_1: \rho_{Y_1X_3} \neq 0$ Terdapat pengaruh dari Pemberdayaan terhadap Kebahagiaan

Tabel 10.24 Pengaruh Parsial Variabel Pemberdayaan (X_3) terhadap Kebahagiaan (Y)

Struktural	Koefisien jalur	t- hitung	t- tabel	P- Value	Kesimpulan
$\rho_{Y X_3}$	0,420	7,284	1,98	0,000	H_0 ditolak, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara X_3 terhadap Y

Sumber : Data diolah (2019)

Untuk koefisien jalur $X_3 = 0,420$, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 7,284 dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, maka nilai $t_{tabel} = 1,98$. Dikarenakan $t_{hitung} = 7,284$ lebih besar dari $t_{tabel} = 1,98$, maka H_0 ditolak atau dengan kata lain terdapat pengaruh yang signifikan antara Pemberdayaan (X_3) terhadap Kebahagiaan (Y).

d. Uji Simultan Variabel Budaya Organisasi (X_1), Passion (X_2), dan Pemberdayaan (X_3) terhadap Variabel Kebahagiaan (Y)

Pengaruh bersamaan variabel - variabel Budaya Organisasi, Passion dan Pemberdayaan terhadap Kebahagiaan menggunakan hipotesis statistik sebagai berikut:

- $H_0: \rho_{Y_1X_1} = \rho_{Y_1X_2} = \rho_{Y_1X_3} = 0$ Tidak terdapat pengaruh Budaya Organisasi, Passion dan Pemberdayaan terhadap Kebahagiaan.
- $H_1: \rho_{Y_1X_1} \neq \rho_{Y_1X_2} \neq \rho_{Y_1X_3} \neq 0$ Terdapat pengaruh Budaya Organisasi, Passion dan Pemberdayaan terhadap Kebahagiaan.

Untuk menguji apakah terdapat pengaruh yang kuat secara simultan / bersamaan antara pengaruh, maka dapat dilihat dari hasil uji F sebagai berikut.

Tabel 10.25 Uji Simultan Budaya Organisasi (X_1), Passion (X_2), dan Pemberdayaan (X_3) terhadap Variabel Kebahagiaan (Y)

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	11699,963	3	3899,988	148,113	,000 ^b
Residual	4528,946	172	26,331		
Total	16228,909	175			

a. Dependent Variable: Kebahagiaan

b. Predictors: (Constant), Pemberdayaan, Budaya Organisasi, Passion

Berdasarkan perhitungan diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 148,113 dimana kriteria penolakan H_0 jika F_{hitung} lebih besar daripada F_{tabel} atau $F_0 > F_{tabel}$, dengan derajat bebas $v_1=3$ dan $v_2 = 176-3-1$ dan tingkat kepercayaan 95%, maka dari tabel distribusi F didapat nilai $F_{tabel} = 2,36$. Karena 148,113 lebih besar dari 2,36, maka H_0 ditolak, artinya

dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan secara linear antara Budaya Organisasi, Passion dan Pemberdayaan terhadap Kebahagiaan atau dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan (bersama-sama) antara Budaya Organisasi, Passion dan Pemberdayaan terhadap Kebahagiaan.

2. Pengujian Koefisien Jalur Substruktur 2

Pengaruh Kebahagiaan terhadap kinerja Dosen menggunakan hipotesis statistik sebagai berikut :

- $H_0: \rho_{zy} = 0$ Tidak terdapat pengaruh Kebahagiaan terhadap Kinerja Dosen.
 $H_1: \rho_{zy} \neq 0$ Terdapat pengaruh Kebahagiaan terhadap Kinerja Dosen

uk menguji apakah terdapat pengaruh yang kuat secara simultan/ bersamaan antara pengaruh Kebahagiaan terhadap Kinerja Dosen., maka dapat dilihat dari hasil uji F sebagai berikut.

Tabel 10.26 Uji Simultan Variabel Kebahagiaan (Y) Terhadap Kinerja Dosen (Z)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14620,244	1	14620,244	696,874	,000
	Residual	3650,477	174	20,980		
	Total	18270,722	175			

a. Dependent Variable: Kinerja Dosen

b. Predictors: (Constant), Kebahagiaan

Berdasarkan perhitungan diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 148,113 dimana kriteria penolakan H_0 jika F_{hitung} lebih besar daripada F_{tabel} atau $F_0 > F_{tabel}$, dengan derajat bebas $v_1=3$ dan $v_2 = 176-1-1$ dan tingkat kepercayaan 95%, maka dari tabel distribusi F didapat nilai $F_{tabel} = 2,36$. Karena 148,113 lebih besar dari 2,36, maka H_0 ditolak, artinya dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan secara linear antara Kebahagiaan terhadap Kinerja Dosen atau dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan Kebahagiaan terhadap Kinerja Dosen.

10.1.6.2. Uji Kelayakan Model

Hasil uji kelayakan model menunjukkan bahwa model penelitian telah memenuhi kriteria *the goodness of an econometric model* atau karakteristik yang dapat diharapkan dan dijabarkan sebagai berikut:

- 1) ***Theoretical plausibility***: Model penelitian ini memperlihatkan bahwa hasil uji sesuai dengan ekspektasinya dan teori manajemen strategik yang menjadi dasar pemikiran dengan Kudaya Organisasi, Passion dan Pemberdayaan terhadap Kebahagiaan implikasinya pada kinerja dosen

Tabel 10.27 Hasil Uji Kesesuaian Teori

Hubungan Antar Variabel	Pra estimasi	Pasca estimasi	Kesesuaian
Budaya Organisasi , Passion dan Pemberdayaan terhadap Kebahagiaan	+	+	Sesuai
Kebahagiaan terhadap Kinerja Dosen	+	+	Sesuai

- 2) ***Accuracy of the estimates of the parameters***. Model penelitian ini menghasilkan estimator koefisien jalur yang akurat atau tidak bias dan signifikan. Asumsi analisis terpenuhi dan probabilitas kesalahan statistik dari model sangat rendah ($p\text{-value} = 0,000$).
- 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 $\frac{1}{2}$ kali nilai mutlak koefisien jalurnya ($SE < \frac{1}{2}p$)

Tabel 10.28 Hasil Uji Explanatory Ability

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-9,907	3,858		-2,568	,011
Budaya Organisasi	,212	,039	,277	5,451	,000
Passion	,255	,045	,300	5,682	,000
Pemberdayaan	,302	,041	,420	7,284	,000

- a. Dependent Variable: Kebahagiaan

Uji Hipotesis 1:

SE Budaya Organisasi = 0,039 < $\frac{1}{2}$ (0,277)

SE Passion = 0,045 < $\frac{1}{2}$ (0,300)

SE Pemberdayaan = 0,041 < $\frac{1}{2}$ (0,420)

Hasil Uji Hipotesis 3 :

SE Kebahagiaan = 0,036 < $\frac{1}{2}$ (0,895)

- 4) *Forecasting Ability.*** Model penelitian ini memiliki kemampuan prediksi yang tinggi atas perilaku variabel terikat sebagaimana ditunjukkan oleh tingginya koefisien determinasi model yang mendekati atau melebihi 50% dengan perincian sebagai berikut :

- Budaya Organisasi, Passion dan Pemberdayaan terhadap Kebahagiaan sebesar 72,10 %.
- Kebahagiaan terhadap Kinerja Dosen sebesar 80%.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model yang disusun telah memenuhi kriteria kelayakan model (*the goodness of an econometric*) yang dilandasi perspektif teori yang kuat, sehingga dapat memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu dan bagi kebijakan atau pemecahan masalah

10.2. Pembahasan Hasil Penelitian

10.2.1. Pembahasan Deskriptif

Berdasarkan pada hasil observasi dengan menggunakan kuesioner, wawancara dengan berbagai pihak yang terkait serta penganalisaan secara mendalam terhadap jawaban responden serta keterkaitannya dengan teori-teori yang berlaku dan fenomena-fenomena yang terjadi di lapangan maka perlu adanya pembahasan analisis deskriptif, tabel dibawah ini menunjukkan nilai rata-rata dan standar deviasi serta kriteria jawaban responden, dimana kriteria jawaban responden berada pada kriteria kurang baik sampai dengan sangat tinggi untuk lebih jelasnya dapat kita lihat sebagai berikut :

Tabel 10.29 Nilai Rata-Rata, Standar Deviasi, Rentang Nilai dan Kriteria Jawaban Responden

Variabel	Mean	Std.Dv	Rentang		Kriteria
Budaya Organisasi (X ₁)	3,352	0,182	3,170	3,534	Cukup Kuat Menuju Kuat
Passion (X ₂)	3,373	0,299	3,146	3,604	Cukup Kuat Menuju Kuat
Pemberdayaan (X ₃)	3,369	0,203	3,166	3,571	Cukup Optimal Menuju Optimal
Kebahagiaan (Y)	3,318	0,277	3,040	3,595	Cukup Baik Menuju Baik
Kinerja Dosen (Z)	3,389	0,218	3,171	3,606	Cukup Baik Menuju Baik

Sumber : Hasil pengolahan data (2019)

1. Pembahasan Budaya Organisasi

Budaya adalah sebagai suatu pola semua susunan baik material maupun perilaku yang sudah diadopsi masyarakat sebagai suatu cara tradisional dalam memecahkan masalah-masalah para anggotanya, termasuk di dalamnya semua cara yang telah terorganisasi, kepercayaan norma, nilai-nilai budaya implisit, serta premis-premis yang mendasar dan merupakan suatu perintah. Dimensi-dimensi budaya organisasi di atas memberikan pemahaman bahwa budaya yang kuat juga membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri pegawai. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja, rasa komitmen atau loyal membuat orang berusaha lebih keras, pekerjaan secara intristik dihargai, dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan diakui peran sertanya.

Pentingnya budaya dalam mendukung keberhasilan satuan kerja. Budaya memberikan identitas pegawainya, budaya juga sebagai sumber stabilitas serta kontinuitas organisasi yang memberikan rasa aman bagi pegawainya dan yang lebih penting adalah budaya membantu merangsang pegawai untuk antusias akan tugasnya. Sedangkan tujuan fundamental budaya adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara sefektif dan efisien serta menggembirakan.

Berdasarkan pada hasil analisis deskriptif diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,352 dengan standar deviasi 0,182 dinyatakan termasuk

kategori cukup baik menuju baik, hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi pada Politeknik swasta di Jawa Barat sudah cukup kuat mengarah ke kuat. Beberapa indikator yang masih memiliki nilai rata-rata terendah yakni membuat keputusan manajemen, perilaku dalam kerjasama tim untuk mencapai tujuan, dan orientasi dosen pada hasil kerja. Kondisi ini dapat diinterpretasikan bahwa para dosen politeknik swasta di Jawa Barat masih dirasa kurang dalam mengelola team dalam bekerja, hal ini akan berdampak pada kurang optimalnya pencapaian hasil kerja. Berdasarkan indikator terlemah tersebut maka dimensi budaya organisasi pada Politeknik swasta di Jawa Barat masih lemah dalam aspek kinerja team, orientasi pada manusia, dan orientasi pada hasil. Namun demikian terdapat beberapa indikator yang menunjukkan budaya organisasi yang sudah cukup kuat mengarah ke kuat, antara lain indikator kreativitas, inovasi dalam melaksanakan aktivitas, serta indikator menjaga kestabilan dalam organisasi. Berdasarkan ketiga indikator tersebut maka dimensi budaya organisasi yang sudah cukup kuat pada Politeknik swasta di Jawa Barat meliputi sebagian dari aspek inovasi dan budaya stabil.

2. Pembahasan Pasion

Seperti yang telah di jelaskan pada kajian pustaka bahwa passion merupakan gairah atas intensitas pribadi atau kekuatan mendasar yang memicu emosi terkuat seseorang. Passion adalah kecenderungan atau hasrat yang kuat terhadap penentuan aktivitas penting yang disukai seseorang dimana orang tersebut akan menginvestasikan waktu dan energy pada aktivitas yang bersangkutan. Passion sebagai kecenderungan yang kuat terhadap aktivitas yang disukai oleh individu bersangkutan, dianggap penting oleh individu yang bersangkutan dan berusaha mencurahkan waktu serta energi berlebih dalam melakukannya.

Dalam penelitian ini yang dimaksud *passion* adalah dorong yang dirasakan para dosen dengan disertai emosi positif untuk bersemangat mengerjakan sesuatu yang ia sukai, sehingga para dosen rela untuk menginvestasikan tenaga dan waktu untuk mengerjakan pekerjaannya.

Berdasarkan pada hasil analisis deskriptif diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,373 dengan standar deviasi 0,299 dinyatakan termasuk kategori cukup kuat menuju kuat, hal ini mengindikasikan bahwa

pasion pada Politeknik swasta di Jawa Barat sudah cukup kuat mengarah ke kuat. Beberapa indikator yang masih memiliki nilai rata-rata terendah yakni hasrat membawa organisasi pada capaian lebih tinggi, sikap bekerja adalah perjuangan, dan kemampuan koneksi individu dengan pekerjaan. Kondisi ini dapat interpretasikan bahwa para dosen politeknik swasta di Jawa Barat masih dirasa kurang memiliki keinginan membawa organisasi kepada capaian yang lebih tinggi, begitu pula sikap perjuangan dalam bekerja. Hal ini dimungkinkan karena para dosen masih memiliki kelemahan dalam hal; membangun koneksi antar individu dengan pekerjaannya. Berdasarkan indikator terlemah tersebut maka dimensi pasion pada Politeknik swasta di Jawa Barat masih lemah dalam aspek penciptaan energi serta kualitas hubungan personalnya. Namun demikian terdapat beberapa indikator yang menunjukkan pasion yang sudah kuat, antara lain indikator memiliki arah yang jelas dalam melaksanakan pekerjaan, arah yang jelas, fokus pada pekerjaan yang dilakukan, serta memiliki perasaan cinta terhadap pekerjaannya. Berdasarkan ketiga indikator tersebut maka dimensi pasion yang sudah cukup kuat mengarah ke kuat pada Politeknik swasta di Jawa Barat meliputi sebagian di dimensi arah dan fokus serta kualitas hubungan interpersonal.

3. Pembahasan Pemberdayaan

Seperti yang telah di jelaskan pada kajian pustaka pemberdayaan sumber daya manusia merupakan proses kegiatan usaha untuk lebih memberdayakan “daya manusia” melalui perubahan dan pengembangan manusia itu sendiri, berupa kemampuan, kepercayaan, wewenang, dan tanggung jawab dan rangka pelaksanaan kegiatan- kegiatan organisasi untuk meningkatkan kinerja sebagaimana diharapkan.

Pemberdayaan menekankan pada aspek peningkatan kapasitas pegawai untuk mengambil keputusan, atau peningkatan seorang pegawai yang berpengaruh pada tanggungjawab pekerjaannya dengan diberi kewenangan untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya tanpa meminta izin pada atasannya. Pemberdayaan mengarah pada pengambilan tindakan seseorang untuk meningkatkan kinerjanya di masa depan. Dengan demikian pemberdayaan merupakan aspek yang penting mengingat

pemberdayaan adalah proses peningkatan seseorang/pegawai untuk membangun kapasitas yang ada dalam diri individu yang bersangkutan agar mencapai nilai di masa depan yang lebih baik.

Berdasarkan pada hasil analisis deskriptif diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,369 dengan standar deviasi 0,203 dinyatakan termasuk kategori cukup optimal menuju optimal, hal ini mengindikasikan bahwa pemberdayaan pada Politeknik swasta di Jawa Barat sudah cukup optimal mengarah ke optimal. Beberapa indikator yang masih memiliki nilai rata-rata terendah yakni memperbaiki kemampuan mengakses pasar, serta meningkatkan bidang keahliannya, dan memiliki inklusi di era digital. Kondisi ini dapat interpretasikan bahwa para dosen politeknik swasta di Jawa Barat masih dirasa sudah cukup memiliki kemampuan mengakses pasar keinginan membawa organisasi kepada capaian yang lebih tinggi, serta meningkatkan bidang keahliannya menghadapi era digital namun belum optimal. Hal ini dimungkinkan karena para dosen masih perlu penyesuaian diri dengan era digitalisasi. Berdasarkan indikator terlemah tersebut maka dimensi pemberdayaan pada Politeknik swasta di Jawa Barat masih lemah dalam aspek psikologis serta aspek ekonomi. Namun demikian terdapat beberapa indikator yang menunjukkan pemberdayaan yang cenderung mengarah ke optimal, antara lain indikator memiliki kemampuan meningkatkan penggunaan IT, peningkatan kapabilitas interaksi pada lembaga pemerintah dan partai politik, serta meningkatkan literasi informasi. Berdasarkan ketiga indikator tersebut maka dimensi pemberdayaan yang sudah cukup optimal mengarah ke optimal pada Politeknik swasta di Jawa Barat meliputi sebagian di dimensi informasi dan dimensi politik.

4. Kebahagiaan

Sejalan dengan kajian pustaka tentang kebahagiaan, kebahagiaan sebagai kondisi psikologis yang positif, yang ditandai oleh tingginya kepuasan terhadap masa lalu, tingginya tingkat emosi positif dan rendahnya tingkat emosi negatif. Kebahagiaan sesungguhnya merupakan suatu hasil penilaian terhadap diri dan hidup, yang memuat emosi positif, seperti kenyamanan dan kegembiraan yang meluap-luap, maupun aktivitas positif yang tidak memenuhi komponen emosi apapun seperti *absorbs* dan keterlibatan.

Kebahagiaan berkaitan dengan evaluasi yang dilakukan seseorang terhadap hidupnya, mencakup segi kognitif dan afeksi. Evaluasi kognitif sebagai komponen kebahagiaan seseorang diarahkan kepada penilaian kepuasan individu dalam berbagai aspek kehidupan, seperti pekerjaan, keluarga, dan pernikahan. Sedangkan evaluasi afektif merupakan evaluasi mengenai seberapa sering seseorang mengalami emosi positif dan negatif.

Kebahagiaan memberikan berbagai dampak positif dalam segala aspek kehidupan dan akan mengarahkan pada hidup yang lebih baik, misalnya memberikan kita kesempatan untuk menciptakan hubungan yang lebih baik, menunjukkan produktivitas yang lebih besar, memiliki umur yang lebih panjang, kesehatan yang lebih baik, kreativitas yang lebih tinggi dan kemampuan pemecahan masalah dan membuat keputusan mengenai rencana hidup dengan lebih baik.

Kebahagiaan sebagai hasil penilaian diri terhadap kepuasan hidup yang ditandai dengan munculnya emosi dan aktivitas positif di sebagian besar waktu serta keseimbangan dalam menjalankan hidup, yang ditentukan oleh empat aspek yaitu material, intelektual, emosional dan spiritual. Setiap orang merupakan penilai utama mengenai kebahagiaan yang mereka rasakan, karena mereka adalah pihak yang terlibat langsung dengan proses pencapaian kebahagiaan dalam hidupnya, sehingga ketika mereka telah merasakan kebahagiaan tersebut maka merekalah yang dapat menilai dan mendeskripsikannya secara tepat.

Berdasarkan pada hasil analisis deskriptif diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,318 dengan standar deviasi 0,277 dinyatakan termasuk kategori cukup optimal menuju optimal, hal ini mengindikasikan bahwa pemberdayaan pada Politeknik swasta di Jawa Barat sudah cukup bahagia mengarah ke bahagia. Beberapa indikator yang masih memiliki nilai rata-rata terendah yakni kebijakan yang diterapkan di tempat kerja, kondisi politik yang terjadi saat ini di kampus, serta kondisi lingkungan kerja di kampus. Kondisi ini dapat interpretasikan bahwa para dosen politeknik swasta di Jawa Barat merasa kurang cukup bahagia dengan kondisi kebijakan yang diterapkan di tempat kerja, kondisi politik yang terjadi saat ini di kampus, serta kondisi lingkungan kerja di kampus. Hal ini dimungkinkan karena para dosen merasakan dampak dari perubahan kebijakan yang sering berubah sehingga berdampak pula pada suasana kampus yang kurang

konduktif. Berdasarkan indikator terlemah tersebut maka dimensi kebahagiaan pada Politeknik swasta di Jawa Barat masih lemah dalam aspek struktural kelembagaan. Namun demikian terdapat beberapa indikator yang menunjukkan kebahagiaan yang cenderung mengarah ke tingkat bahagia dari cukup bahagia, antara lain indikator intensitas hubungan yang baik dengan orang terdekat, norma yang sesuai dengan kepribadiannya, serta pengakuan eksistensi di lingkungan kerja. Berdasarkan ketiga indikator tersebut maka dimensi kebahagiaan dari kriteria sudah cukup bahagia mengarah ke bahagia pada Politeknik swasta di Jawa Barat meliputi sebagian besar berada pada dimensi eksistensi.

5. Kinerja Dosen

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan (bagaimana seseorang mencapainya).

Kinerja menurut Tri Dharma perguruan tinggi terkait erat dengan banyaknya peluang dalam pelaksanaan kegiatan Tri Dharma perguruan tinggi yang terkait dengan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Kinerja dosen sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: *knowledge* (pengetahuan), *skills* (keterampilan), *abilities* (kemampuan profesional), *attitude* (sikap), dan *behaviors* (tingkah laku).

Berdasarkan pada hasil analisis deskriptif diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,389 dengan standar deviasi 0,218 dinyatakan termasuk kategori cukup baik menuju baik, hal ini mengindikasikan bahwa kinerja dosen pada Politeknik swasta di Jawa Barat sudah cukup baik

mengarah ke baik. Beberapa indikator yang masih memiliki nilai rata-rata terendah yakni keberhasilan menjadi anggota panitia lembaga pemerintahan, keberhasilan mencapai prestasi yang tinggi di berbagai bidang, dan sebagai wakil delegasi di tingkat nasional dan internasional. Kondisi ini dapat interpretasikan bahwa para dosen politeknik swasta di Jawa Barat masih merasa kurang berhasil menjadi anggota panitia lembaga pemerintahan, kurang berprestasi yang tinggi di berbagai bidang, dan kurang berperan sebagai wakil delegasi di tingkat nasional dan internasional. Hal ini dimungkinkan karena para dosen merasakan dampak persaingan antara para dosen semakin tinggi, serta semakin sulitnya mendapatkan sponsor sebagai sumber pembiayaan mengikuti kegiatan internasional. Berdasarkan indikator terlemah tersebut maka dimensi kinerja dosen pada Politeknik swasta di Jawa Barat masih lemah dalam penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Namun demikian terdapat beberapa indikator yang menunjukkan kinerja dosen yang cenderung mengarah ke tingkat baik dari cukup baik, antara lain indikator intensitas hubungan yang baik dengan orang terdekat, norma yang sesuai dengan kepribadiannya, serta pengakuan eksistensi di lingkungan kerja. Berdasarkan ketiga indikator tersebut maka dimensi kebahagiaan dari kriteria sudah cukup bahagia mengarah ke bahagia pada Politeknik swasta di Jawa Barat meliputi sebagian besar berada pada dimensi eksistensi.

10.2.2. Pembahasan Verifikatif

Berdasarkan hasil pengolahan data melalui analisis jalur untuk keseluruhan struktur model, terlihat bahwa besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara variabel budaya organisasi, passion, dan pemberdayaan terhadap kebahagiaan (sebagai struktur model 1) serta pengaruh kebahagiaan terhadap kinerja dosen (sebagai struktur model 2), seperti terlihat pada tabel 10.30 berikut ini.

Tabel 10.30 Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung Variabel bebas terhadap variabel terikat

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung			Total Pengaruh Tidak Langsung	Total Pengaruh
		X ₁	X ₂	X ₃		
Budaya Organisasi (X₁)	7,68%		3,99%	7,38%	11,37%	19,05%
Passion (X₂)	9,01%	3,99%		7,50%	11,50%	20,50%
Pemberdayaan (X₃)	17,66%	7,38%	7,50%		14,89%	32,54%
Total Pengaruh						72,10%
Pengaruh variabel kebahagiaan (Y) terhadap kinerja dosen (Z)						80,10%

Sumber : Hasil perhitungan (2019)

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kebahagiaan

Berdasarkan hasil pengolahan data melalui analisis jalur, terlihat bahwa variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh langsung sebesar 7,68%, serta pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan passion sebesar 3,99%, pengaruh tidak langsung melalui pemberdayaan sebesar 7,38%. Sehingga total pengaruh langsung dan tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kebahagiaan sebesar 19,05%. Budaya Organisasi memberikan kontribusi yang paling kecil terhadap kebahagiaan, hal tersebut mengandung arti bahwa budaya organisasi pada perguruan tinggi Politeknik di Jawa Barat pada umumnya sudah cukup kuat bahkan sudah banyak indikator budaya organisasi sudah berjalan secara kuat yang sudah dirasakan oleh para dosen untuk sebuah perguruan tinggi yang memiliki karakteristik berbeda dengan perguruan tinggi pada umumnya.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kebahagiaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Garcia, et al (2007) bahwa terdapat hubungan yang kuat antara budaya dan nilai dalam hidup seseorang terhadap tingkat kebahagiaannya, dengan kata lain Budaya Organisasi memberikan kontribusi terhadap Kebahagiaan dalam bekerja. Hal senada diungkapkan oleh Thin (2010) bahwa secara universal pengukuran kebahagiaan seseorang ditentukan oleh budaya yang ada pada lingkungan sekitarnya. Selanjutnya didukung oleh pernyataan Warr (2011) bahwa aspek kebahagiaan secara khusus ditentukan oleh budaya. Penelitian Lu dan Gilmour (2004)

bahwa budaya memberikan kontribusi tinggi terhadap tingkat kebahagiaan. Kemudian, hasil penelitian Dorn, et al (2007) dan Ford, et al (2015) terdapat hubungan dan pengaruh positif antara budaya dengan tingkat kebahagiaan. Hal senada diungkapkan Oishi, et al (2013) bahwa kebahagiaan cenderung meningkat karena budaya dan waktu. Didukung oleh penelitian Ye, et al (2014) bahwa budaya adalah faktor penting yang mempengaruhi kebahagiaan.

2. Pengaruh Pasion terhadap Kebahagiaan

Berdasarkan hasil pengolahan data melalui analisis jalur, terlihat bahwa variabel Pasion memiliki pengaruh langsung sebesar 9,01%, serta pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan budaya organisasi sebesar 3,99%, pengaruh tidak langsung melalui pemberdayaan sebesar 7,50%. Sehingga total pengaruh langsung dan tidak langsung Pasion terhadap Kebahagiaan sebesar 20,50%. Pasion memberikan kontribusi yang terbesar kedua terhadap kebahagiaan setelah pemberdayaan, hal tersebut mengandung arti bahwa pasion para dosen pada perguruan tinggi Politeknik di Jawa Barat pada umumnya sudah cukup kuat bahkan sudah banyak indikator pasion yang sudah kuat dari para dosen, seperti halnya memiliki arah yang jelas dengan menggunakan silabi yang sudah baku dan selalu fokus pada pekerjaannya sebagai dosen, serta para telah mencintai profesinya sebagai dosen di Politeknik.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa pasion berpengaruh signifikan terhadap Kebahagiaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Vallerand (2012) bahwa melalui pengalaman yang sifatnya positif dan menyenangkan maka seseorang akan merasa terpenuhi pasionnya sehingga merasa lebih bahagia. Hal senada diungkapkan oleh penelitian Vallerand dan Verner-Filion (2013) bahwa pasion yang terpenuhi akan mengarah pada pemenuhan tingkat Kebahagiaan. Selanjutnya penelitian Kaiser, et al (2008) menjelaskan bahwa pemenuhan persepsi positif atas sesuatu dapat menimbulkan pasion yang harmoni untuk meningkatkan kebahagiaan.

3. Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kebahagiaan

Berdasarkan hasil pengolahan data melalui analisis jalur, terlihat bahwa variabel pemberdayaan memiliki pengaruh langsung sebesar

17,66%, serta pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan budaya organisasi sebesar 7,38%, pengaruh tidak langsung melalui pasion sebesar 7,50%. Sehingga total pengaruh langsung dan tidak langsung pemberdayaan terhadap kebahagiaan sebesar 32,54%. Pemberdayaan memberikan kontribusi yang terbesar terhadap kebahagiaan. Hal tersebut mengandung arti bahwa pemberdayaan dosen pada perguruan tinggi Politeknik di Jawa Barat pada umumnya cukup baik mengarah ke baik, namun indikator nilai rata-rata pada kategori cukup rendah lebih banyak ketimbang yang baik, dengan demikian dapat dikatakan belum optimal. Kondisi ini yang mengakibatkan pengaruh pemberdayaan terhadap kebahagiaan paling dominan ketimbang pasion dan budaya organisasi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap Kebahagiaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Bentwich (2012) bahwa dengan memberdayakan kemampuan seseorang maka kebahagiaan orang tersebut meningkat, karena orang yang bersangkutan merasa dirinya diakui keberadaannya. Hal senada diungkapkan oleh Crane dan William (2002) bahwa ketika individu merasa dirinya diberdayakan, maka kebahagiaan yang diraih dirasakan menjadi tanpa batas. Kemudian, Hope (2017) mengemukakan bahwa ketika pola pikir pemberdayaan diadopsi dengan baik maka akan mengarah pada kesuksesan dan kebahagiaan.

Temuan penelitian ini juga konsisten dengan penelitian yang dilakukan Santoso dan Kulathunga (2016) bahwa pemberdayaan menjadi faktor utama dalam meningkatkan tingkat kebahagiaan. Kemudian penelitian Kim dan Shin (2017) menunjukkan bahwa terhadap hubungan signifikan antara pemberdayaan dengan kebahagiaan. Vazife dan Saadatyar (2017) menjelaskan penelitiannya bahwa aspek pemberdayaan secara psikologis dapat meningkatkan kebahagiaan pegawai.

4. Pengaruh Kebahagiaan terhadap Kinerja Dosen

Berdasarkan hasil pengolahan data melalui analisis jalur, terlihat bahwa variabel pemberdayaan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja dosen sebesar 80,10%. Hal tersebut mengandung arti bahwa kebahagiaan memberikan kontribusi sebesar 80,10% terhadap kinerja dosen, sedangkan sisanya sebesar 19,90% dipengaruhi oleh faktor

lain. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kebahagiaan dalam model penelitian yang dibangun telah terbukti sebagai variabel intervening, karena pengaruh budaya organisasi, pasion, dan pemberdayaan total pengaruhnya terhadap variabel kebahagiaan lebih kecil ketimbang pengaruh kebahagiaan terhadap kinerja dosen.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kebahagiaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Anchor (2010) bahwa peran kebahagiaan harus diposisikan dengan tepat, karena setiap individu yang memberikan sugesti positif untuk lingkungan sekitarnya, maka akan meningkatkan kinerja dari individu yang bersangkutan. Hal senada didukung oleh Diener (2009) bahwa kebahagiaan tidak meningkatkan kinerja bagi karyawan, karena setiap karyawan diberikan tugas dan pekerjaan yang sama sesuai *jobdescnya*, namun pegawai yang bahagialah yang akan terindikasi meningkat kinerjanya. Oleh karena itu, dengan menggiring kebahagiaan dan kesehatan dalam kehidupan, individu bersangkutan dapat mengendalikan hidupnya, yang mana akan meningkatkan kinerjanya di masa depan (Silito, 2013).

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian yang dilakukan Cai, et al (2017) bahwa tingkat kebahagiaan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Hal senada diungkapkan oleh Farahani, et al (2011) dalam penelitiannya bahwa tingkat kebahagiaan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja. Kemudian, Finkbeiner, Russell dan Helton (2016:277-285) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa tingkat kebahagiaan memberikan *support* pada peningkatan kinerja. Selanjutnya, penelitian Lyubomirsky, King dan Diener (2005:803-855) mengemukakan bahwa tingkat kebahagiaan terasosiasi dengan peningkatan kinerja.

BAB 11

PENUTUP



11.1. Kesimpulan

1. a. Budaya organisasi Politeknik swasta di Jawa Barat berada pada kategori kuat menuju kuat. Beberapa indikator yang dipandang masih rendah yakni kemampuan dosen dalam membuat keputusan manajemen, perilaku dalam kerjasama tim untuk mencapai tujuan, dan orientasi dosen pada hasil kerja. Namun demikian terdapat beberapa indikator yang menunjukkan budaya organisasi yang sudah cukup kuat mengarah ke kuat, antara lain para dosen memiliki kemampuan dalam hal kreativitas, inovasi dalam melaksanakan aktivitas, serta indikator menjaga kestabilan dalam organisasi.

- b. Pasion dosen pada Politeknik swasta di Jawa Barat berada pada kategori kuat menuju kuat. Beberapa indikator yang dipandang masih rendah yakni hasrat para dosen membawa organisasi pada capaian lebih tinggi, kesadaran dosen bahwa bekerja adalah perjuangan, dan kemampuan dosen melakukan koneksi individu dengan pekerjaan. Namun demikian terdapat beberapa indikator yang menunjukkan pasion yang sudah kuat, yakni para dosen memiliki arah yang jelas dalam melaksanakan pekerjaan, arah yang jelas, fokus pada pekerjaan yang dilakukan, serta memiliki perasaan cinta terhadap pekerjaannya.
 - c. Pemberdayaan dosen pada Politeknik swasta di Jawa Barat berada pada kategori cukup optimal menuju optimal. Beberapa indikator yang dipandang masih rendah yakni kemampuan dosen mengakses pasar, para dosen dalam upaya meningkatkan bidang keahliannya, serta belum banyak dosen yang memiliki inklusi di era digital. Namun demikian terdapat beberapa indikator yang menunjukkan pemberdayaan yang cenderung mengarah ke optimal, antara lain para dosen telah memiliki kemampuan meningkatkan penggunaan IT, peningkatan kapabilitas interaksi pada lembaga pemerintah dan partai politik, serta meningkatkan literasi informasi.
2. Kebahagiaan dosen pada Politeknik swasta di Jawa Barat berada pada kategori cukup optimal menuju optimal. Beberapa indikator yang dipandang masih rendah dalam memenuhi kebahagiaan dosen yakni kebijakan yang diterapkan di tempat kerja, kondisi politik yang terjadi saat ini di kampus, serta kondisi lingkungan kerja di kampus. Namun demikian terdapat beberapa indikator yang menunjukkan kebahagiaan yang cenderung mengarah ke tingkat bahagia dari cukup bahagia, yakni intensitas hubungan yang baik dengan orang terdekat, norma yang sesuai dengan kepribadiannya, serta pengakuan eksistensi di lingkungan kerja.
3. Kinerja dosen pada Politeknik swasta di Jawa Barat berada pada kategori cukup baik menuju baik. Beberapa indikator yang masih memiliki nilai rata-rata terendah yakni keberhasilan dosen menjadi anggota panitia lembaga pemerintahan, keberhasilan dosen

- mencapai prestasi yang tinggi di berbagai bidang, dan sebagai wakil delegasi di tingkat nasional dan internasional. Namun demikian terdapat beberapa indikator yang menunjukkan kinerja dosen yang cenderung mengarah ke tingkat baik dari cukup baik, antara lain indikator intensitas hubungan yang baik dengan orang terdekat, norma yang sesuai dengan kepribadiannya, serta pengakuan eksistensi di lingkungan kerja.
4. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kebahagiaan dosen Politeknik Swasta di Jawa Barat. Besaran pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kebahagiaan dosen memberikan kontribusi terendah.
 5. Pasion berpengaruh signifikan terhadap kebahagiaan dosen Politeknik Swasta di Jawa Barat. Besaran pengaruh variabel pasion terhadap kebahagiaan dosen memberikan kontribusi terendah kedua setelah pasion.
 6. Pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap kebahagiaan dosen Politeknik Swasta di Jawa Barat. Besaran pengaruh variabel pemberdayaan terhadap kebahagiaan memberikan kontribusi tertinggi.
 7. Budaya organisasi, pasion, dan pemberdayaan berpengaruh secara simultan terhadap kebahagiaan dosen. Besaran pengaruh sangat cukup dominan
 8. Kebahagiaan dosen berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Besaran pengaruh sangat dominan.

11.2. Saran

Berdasarkan pembahasan bab sebelumnya dan hasil kesimpulan penelitian, maka peneliti mengajukan saran-saran akademis yang bersifat untuk menambah, memperkuat dan memperkaya khasanah penelitian di lingkungan akademisi, serta saran praktis yang diperuntukkan untuk pihak Politeknik Swasta di Provinsi Jawa Barat dalam rangka meningkatkan kinerja dosen.

11.2.1. Saran Akademis

Dalam rangka meningkatkan pengembangan keilmuan dan manfaat bagi penelitian, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu referensi dan sumber informasi bagi para peneliti lain yang akan melakukan penelitian sejenis atau penelitian lanjutan yang terkait dengan penelitian ini.
2. Perlu dilakukan kajian penelitian dengan ruang lingkup yang lebih mendalam dengan penambahan beberapa variabel independen, variabel intervening maupun variabel dependen lainnya termasuk dengan menambahkan beberapa dimensi dan indikatornya.
3. Penelitian ini hanya dilakukan pada perguruan tinggi Politeknik Swasta di Provinsi Jawa Barat. Untuk mengetahui lebih lanjut baik mengenai lokus dan sektor maka disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan dengan lokasi dan Perguruan Tinggi yang berbeda.
4. Dalam penelitian lanjutan perlu dipertimbangkan dengan menggunakan objek penelitian yang lebih luas dan jumlah sampel yang lebih banyak dengan menggunakan alat analisis yang berbeda.

11.2.2. Saran Praktis bagi Politeknik Swasta di Jawa Barat

1. Dalam rangka memperkuat budaya organisasi, passion, dan pemberdayaan dosen pada politeknik swasta di provinsi Jawa Barat, maka peneliti memberikan beberapa saran, antara lain:
 - a. Untuk memperkuat budaya organisasi. Kemampuan dosen dalam membuat keputusan manajemen perlu ditingkatkan pemberian peran yang lebih sering dalam kepanitiaan serta pemberdayaan dosen dalam berbagai kegiatan. Dengan sering terlibatnya dosen dalam kepanitiaan dan kegiatan yang berbasis *team* akan membentuk perilaku *team work* yang solid, sehingga orientasi pada hasil kerja menjadi meningkat.
 - b. Untuk memperkuat passion melalui upaya peningkatan hasrat/semangat para dosen untuk membawa organisasi pada capaian lebih tinggi dengan cara memperkuat budaya pemberian reward/penghargaan pada para dosen yang banyak berperan aktif dalam capaian tujuan organisasi, menyadarkan para dosen bahwa bekerja sebagai dosen adalah perjuangan untuk mencapai visi dan misi organisasi bukan sekedar untuk penertingan individunya. Demikian pula

- dengan cara mendorong kemampuan dosen untuk meningkatkan kemampuan koneksi dengan pekerjaannya
- c. Untuk meningkatkan pemberdayaan melalui upaya peningkatan kemampuan dosen dalam mengakses pasar agar para dosen mampu berorientasi pada pasar demi kelangsungan perguruan tingginya, selain itu para dosen juga perlu ditingkatkan bidang keahliannya, serta para dosen harus selalu mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi di era digital.
2. Untuk meningkatkan tingkat kebahagiaan dosen pada Politeknik swasta di provinsi Jawa Barat tidak akan lepas dari peran kepemimpinan dan budaya organisasi nya. Beberapa cara yang harus dilakukan melalui penerapan kebijakan di tempat kerja yang lebih jelas dan terukur, pengkondisikan kampus menjadi tempat akademik yang terbebas dari kegiatan politik praktis, menciptakan suasana akademik kampus yang lebih kondusif.
 3. Untuk meningkatkan kinerja dosen pada Politeknik swasta di provinsi Jawa Barat, yakni melalui upaya mendorong peran serta dosen politeknik menjadi anggota panitia pada lembaga pemerintahan, mendorong dan memberikan insentif pada para dosen agar mampu menciptakan karya yang memiliki sertifikat HAKI sebagai bukti keberhasilan dosen mencapai prestasi yang tinggi di berbagai bidang, serta mengirim para dosen sebagai wakil delegasi seminar ilmiah di tingkat nasional dan internasional.
 4. Budaya organisasi memiliki peran penting pada Politeknik Swasta di Jawa Barat, karena terbukti berpengaruh signifikan terhadap tingkat kebahagiaan dosen. Oleh karena itu budaya organisasi perlu diperkuat terus menerus agar menjadi budaya organisasi yang kuat mendorong tingkat kebahagiaan dosen.
 6. Pasion dosen memiliki peran penting pada Politeknik Swasta di Jawa Barat, karena terbukti berpengaruh signifikan terhadap tingkat kebahagiaan dosen. Oleh karena itu pasion perlu diperkuat terus menerus agar menjadi ciri khas yang unik dari para dosen politeknik dalam upaya mendorong tingkat kebahagiaan dosen.
 5. Pemberdayaan dosen memiliki peran penting pada Politeknik Swasta di Jawa Barat, karena terbukti berpengaruh signifikan terhadap tingkat kebahagiaan dosen. Hasil penelitian menunjukkan faktor yang dominan yakni aspek pemberdayaan.

Oleh karena itu pemberdayaan dosen perlu lebih di tingkatkan dalam perguruan tinggi Politeknik di Jawa Barat.

6. Budaya organisasi, passion, dan pemberdayaan berperan penting dalam upaya membentuk tingkat kebahagiaan dosen. Ketiga aspek tersebut memiliki sinergi yang kuat untuk terus di perkuat dan ditingkatkan pada politeknik swasata di Jawa Barat.
7. Kebahagiaan berpengaruh dominan terhadap kinerja dosen. Sehingga untuk meningkatkan kinerja dosen politeknik di Jawa Barat perlu meningkatkan tingkat kebahagiaan dosennya.

DAFTAR PUSTAKA

- Acar, A. Zafer dan Acar, Punar. 2014. Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals. Volume 3 No 3 (2014) | ISSN 2158-8708 (online) | DOI 10.5195/emaj.2014.47 | <http://emaj.pitt.edu> |
- Achor, S. (2010). The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work. New York: Crown Business
- Achor, Shawn. 2010. The Happiness Advantage. New York: Crown Publishing
- Agustinu. (2011). Happiness At The Beginning Of The Adult Malebeing Gayleo. Jakarta: Gunadarma University
- Agwu, Mba Okechukwu. 2014. Organizational Culture and Employees Performance in the National Agency for Food and Drugs Administration and Control (NAFDAC) Nigeria. Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management Volume 14 Issue 2 Version 1.0 Year 2014 Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal Publisher: Global Journals Inc. (USA) Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2001. Manajemen Sumber Daya Perusahaan, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Ashman, Karen K. Kirst dan Hull Jr, Grafton H. 2009. Understanding Generalist Practice. 5th Edition. USA: Cengage Learning
- Ashworth, Rachel; Boyne, George; dan Entwistle, Tom. 2010. Public Service Improvement: Thoeries and Evidence. New York: Oxford University Press
- Astakhova, Marina N dan Porter, Gayle. 2015. Understanding the work passion– performance relationship: The mediating role of organizational identification and moderating role of fit at work. human relations 1–32.c The Author(s) 2015. Reprints and permissions: sagepub.co.uk/journalsPermissions.nav. DOI: 10.1177/0018726714555204. hum.sagepub.com
- Astuti, D. (2007). Hubungan Antara Tingkat Kebahagiaan Authentik (Authentic Happiness) Dengan Tingkat Perilaku Inovasi Pada

- Wirausahawan Distro Di Surabaya, Sidoarjo, Dan Malang. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Awadh, Alharbi Mohammad dan Saad, Alyahya Mohammed. 2013. Impact of Organizational Culture on Employee Performance. international review of management and business research. Vol 2. Issue 1. ISSN: 2306-9007 Awad & Saad (2013)
- Baldwin, Kieran. 2008. Managing Employee Performance in Seven Steps. 2nd Edition. USA: Anthony Rowe Publishers
- Bambang Wahyudi. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Sulita
- Bentwich, Mariam. 2012. Reclaiming Liberty From Crisis to Empowerment. New York: ST Martin Press
- Bernardin, H. John, dan Joyce E.A Russel. (2003). Human resource management. (An Experimental Approach International Edition). Mc. Graw-Hill Inc. Singapore
- Bernardin, H. John and Russel. 2010. Human Resource Management. New York: McGraw-Hill.
- Blanchard, Ken.; Carlos, John P.; dan Randolph, Alan. 2001. The 3 Keys to Empowerment: Release The Power Within People for Astonishing Results. California: Berrett-Koehler Publishers
- Bohlander, George., and Snell, Scott. (2010). Principles of Human Resource. Management, 15th ed. Mason, OH: South Western – Cengage Learning
- Cameron, Kims dan Spreitzer, Gretcher M. 2012. The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship. New York: Oxford University Press
- Chang, Richard. 2011. The Passion Plan at Work: Building a Passion-Driven Organization. San Fransisco: John Wiley
- Choundie, Jyoti; Islam, M. Sirajul; Wahid, Fathul; Bass, Julian M.; Priyatma, Johanek Eka. 2017. Information and Communication technologies for Development. Switzerland: Springer
- Clardy, Alan. 1999. Studying Your Workforce: Applied Research Methods and Tools for Training and Development Practitioner. California: Sage Pub
- Cooper, CL; Hart, PM; Anderson, DS; Ones, HK; Sinangil dan Viswesvaran, C 2011. Occupational stress: toward a more integrated framework. New York: Oxford. Handbook of industrial work and organization psychology

- Crane, Bennie L; dan Williams, Julian L. Personal Empowerment: Achieving Individual & Departmental Excellence. Oklahoma: Pennwell Corporatio
- Davis Keith, *New Strom*, John W. (2000). Perilaku dalam Organisasi, Jilid 1. Jakarta : Erlangga
- Demircioglu, Emre. 2014. Organization performance and happiness in thecontext of leadership behavior. International Research Journal of York University. <http://www.irjyu.com>. ISSN 2373-3314. Vol.1, No.1, 2014. pp: 47 – 72
- Dessler, Gary., 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid I. Edisi 10. Penerbit PT Indeks: Jakarta
- Diener, Ed. 2009. The Science of Well-Being: The Collected Works of Ed Diener. New York: Springer
- Dorn, David; Fischer, Justina A.V.; Kirschgassner, Gebhard dan Sousa-Poza, Alfonso. Social Indicators Research, Vol. 82, No. 3 (July 2007), pp. 505-526 IT CULTURE OR DEMOCRACY? THE IMPACT OF DEMOCRACY AND CULTURE ON HAPPINESS. <http://www.jstor.org/stable/20734470>
- Dwivendi, R. K. 1995. Organizational Culture and Performance. New Delhi: First Published
- Evers, Arne; Anderson, Neil; Voskuijl, Olga Smit. 2005. Handbook of Personnel Selection. Oxford: Blackwell Publishing
- Farahani, Majid Jalali; Saiah, Ali; Heidary, Akbar; Nabilu, Mohamad; dan Eskandaripour, Shahram. 2011. The Relationship Between Happiness Dimensions And Athletic Performance In The Male High School Students In Ijrood (Zanjan-Iran). Procedia Social and Behavioral Sciences 15 (2011) 382–383. www.sciencedirect.com
- Fillion, Jeremie Verner; Vallerand, Robert J.; Amior, Catherine E; Mocanu, Irina. 2017. The two roads from passion to sport performance and psychologicalwell-being: The mediating role of need satisfaction, deliberate practice, and achievement goals. <http://dx.doi.org/10.1016/j.psychsport.2017.01.009>. 1469-0292/© 2017 Elsevier Ltd. All rights reserved. Psychology of Sport and Exercise 30 (2017) 19e29 journal homepage: www.elsevier.com/locate/psychsport
- Finkbeiner, Kristin M; Russell, Paul N. dan Helton, William S. 2016. Rest improves performance, nature improves happiness:

- Assessment of break periods on the abbreviated vigilance task. Consciousness and Cognition. <http://dx.doi.org/10.1016/j.concog.2016.04.005>. 1053-8100/_ 2016 Published by Elsevier Inc
- Gibson, James L; Ivancevich, John M; Donnelly Jr, James H; Konopaske, Robert. 2012. Organizational: Behavior, Structure and Processes. New York: McGraw Hill
- Gilliland, Stephen W; Steiner, Dirk D.; Skarlicki, Daniel P. 2003. Emerging Perspectives on Values in Organizations. Publication Data: New York
- Gordon, George D. dan Ditomaso Nancy. 1992. PREDICTING CORPORATE PERFORMANCE FROM ORGANIZATIONAL CULTURE. *Journal of Managunt Studies* 29:6 November 1992. 0022-2380 \$3.50
- Gracia, Luigino Bruni dan Porta, Pier Luigi. 2013. Handbook on the Economic of Happiness. UK: Edgar Publishing Limited
- Gunaraja, T. M. 2014. Organizational Corporate Culture on Employee Performance. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 16, Issue 11.Ver.VI (Nov. 2014), PP 38-42 www.iosrjournals.org
- Hadari Nawawi, (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Cetakan Ke-2, Gajah Mada Univercity Press, Yogyakarta
- Handoko, T. Hani. 2000. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Yogyakarta: BPFE
- Harold Koontz, Cyril dan O'Donnell Heinz Weihrich. 2006. *Manajemen*; Jilid 1 Edisi Kedelapan;/Oleh.–Jakarta: Erlangga
- Harvey, D.F dan D.R. Brown. (1996). An Experiental Approach to Organization Development. Prentice Hall International. New Jersey
- Herman, Sofyandi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Yagyakarta. Graha Ilmu
- Ho, Violet; Wong Sze-Sze; dan Lee, Chay Hoon. 2011. A Tale of Passion: Linking Job Passion andCognitive Engagement to Employee Work Performance. *Management Faculty Publications*. 48. <http://scholarship.richmond.edu/management-faculty-publications/48>

- Holthus, Barbara dan Manzenreiter, Wolfram. 2017. Life Course, Happiness and Well-being in Japan. New York: First Published
- Honeycutt, James M; Cantrill, James G. 2000. Cognition, Communication and Romantic Relationships LEA's Series On Personal Relationships. UK: Lawrence Erlbaum Associates
- Hope, Gloria. 2017. Developing Spiritual Power. USA: Bookrix
- Hughes, Roger dan Margetta, Barrie M. 2011. Practical Public Health Nutrition. UK: John Wiley and Sons
- Huq, Rozana Ahmad. 2015. The Psychology of Employee Empowerment: Concepts, Critical Themes, and a Framework for Implementation
- John M.Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson. 2008. *Organizational Behavior and Management*. New York : McGraw-Hill Education, 2008
- Kapoor, Ramneek; Paul, Justin; Halder, Biplab. 2011. Services Marketing: Concepts and Practices. USA: John Wiley
- Keyton, Joann. 2011. Communication & Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences. 2nd Edition. New York: Sage Publications
- Kim, Byung-Man dan Shin, Seung-Soo. 2017. Influence of Creativity/Personality and Empowerment on Happiness in College Students. *International Journal of Applied Business and Economic Research*. ISSN : 0972-7302. available at <http://www.serialsjournal.com>. Volume 15 No 14 P 345-351
- Lee, Siew Kim Jean dan Yu, Kevin. 2004. Corporate Culture and Organizational Performance. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 19 No. 4, 2004. pp. 340-359. q Emerald Group Publishing Limited. 0268-3946. DOI 10.1108/02683940410537927
- Lim, Bernard. 1995. Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 16 No. 5, 1995, pp. 16-21 © MCB University Press Limited, 0143-7739
- Lu, loud an Gilmour, Robin. CULTURE AND CONCEPTIONS OF HAPPINESS:INDIVIDUAL ORIENTED AND SOCIAL ORIENTED SWB. *Journal of Happiness Studies* 5: 269–291, 2004._ 2004 Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands

- Luthans, Fred. 2010. *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*. New York : McGraw-Hill/Irwin
- Lyubomirsky, Sonja dan King, Laura. 2005. The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success. 2005, Vol. 131, No. 6, 803–855. 0033-2909/05/\$12.00 DOI: 10.1037/0033-2909.131.6.803
- M. Cai, W. Wang, Y. Cui, H.E. Stanley, Multiplex network analysis of employee performance and employee social relationships, *Physica A* (2017), <http://dx.doi.org/10.1016/j.physa.2017.08.008>
- Marr, Bernard. 2008. *Managing and Delivering Performance: How Government, Public Sector and Not-for-Profit Organizations can Measure and Manage what Really matters*. USA: Elsevier Ltd
- McInerney, Dennis M; Marsh, Herbert W.; Griver, Rhonda G.; dan Gury, Federic. 2013. *Theory Driving Research: New Wave Perspectives on Self-Processess and Human Development*. New York: Publication Data
- McShane, Steven L dan Glinow, Marry Ann Von. 2010. *Organizational Behavior*. 5th Edition. New York: McGraw Hill
- Milkovich, G.T dan Boudreau, J.W. 2002. *Human Resource Management*. Thirteenth Edition. Irwin Bokk Team
- Mishra, Gunjan. 2016. The Psychological Facets of Women Empowerment at Workplace. *International Journal of Recent Trends in Engineering & Research (IJRTER) Volume 02, Issue 11; November - 2016 [ISSN: 2455-1457]*. P 224-228
- Mondy, R.W., R.M. Noe, S.R. Premeaux. *Human Resource Management*. Edisi 8. New Jersey: Prentice Hall, 2003
- Mooney,D, James.Konsep Pengembangan Organisasi Publik.1996. Bandung: Sinar Baru Algesindo
- Nancy Langton, Stephen P. Robbins. 2008. *Fundamentals of Organizational Behavior*. Canada : Pearson Education Canada, 2008.
- Oishi, Shigehiro, Graham Jesse, Kesebir, Selin dan Galinha, Lolanda Costa. Concepts of Happiness Across Time and Cultures. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 39(5) 559–577. © 2013 by the Society for Personality and Social Psychology, Inc. Reprints and

- permission:sagepub.com/journalsPermissions.nav. DOI: 10.1177/0146167213480042. pspb.sagepub.com
- Oriza, I. D. I. (2009). Hubungan Antara Kekuatan Karakter Dan Kebahagiaan Pada Suku Bugis. C-S Bugis Jurnal. 1-18.
- Pryce, Jessica-Jones. 2010. Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital for Success. UK: A John Wiley & Sons, Ltd., Publication
- Robbins, S. P, 1998, Perilaku Organisasi, Diterjemahkan oleh Handayana Pujaatmaka, Jakarta: PT. Pranhallindo
- Robbins, Stephen. P. 2006. Perilaku Organisasi (alih bahasa Drs. Benjamin Molan), Edisi Bahasa Indonesia, Klaten: PT INT AN SEJATI
- Santoso, Djoen San dan Khulathunga, Hewagamage Eranga Ravihara. Examining Happiness: Towards Better Understanding of Performance Improvement. Creative Construction Conference, 2016, CCC 2016, 25-28 June 2016, Procedia Engineering 164 (2016) 354-361
- Schultz, D., & Schultz, S.E. (2005). *Psychology & work today*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Scullion, Richard; Gerodimos, Roman; Jackson, Daniel; dan Lilleker, Darren G. 2013. The Media, Political Participation and Empowerment. New York: First Published
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60, 410–421
- Shade, Dave. 1998. Empowerment for the Pursuit of Happiness: Parents with Disabilities and the Americans with Disabilities Act. 16 *Law & Ineq.* 153 (1998). Available at: <http://scholarship.law.umn.edu/lawineq/vol16/iss1/3>. *Law & Inequality: A Journal of Theory and Practice* is published by the University of Minnesota Libraries Publishing.
- Sillitoe, Andrew. 2013. Managing The Mist: How to Develop Winning Mind-sets and Create High Performing teams. UK: Panoma Press
- Sondang P, Siagian. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi
- Sonnentag, Sabine. 2002. Psychological Management of Individual Performance. USA: John Wiley and Sons

- Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Mary Coulter, Ian Anderson. 2013. *Fundamentals of Managements*. Canada : Pearson Canada Inc. , 2013.
- Stoner, James A.F. Freman R. Edward Gibert J.R. 1996 *Manajemen*. Alih Bahasa, Alexander Sindoro Penyunting Bambang Sayaka, Jakarta L: PT Prenhallindo.
- Terry, George dan Leslie W. Rue. 2010. *Dasar-Dasar Manajemen*. Cetakan kesebelas. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Thin, Gordon Mathews dan Izquierdo, Carolina. 2010. *Pursuits of Hapiness: Well-Being in Anthropological Perspective*. UK: British Library
- Thorgren, Sara; Wincent, Joakin dan Siren, Charlotta. 2013. The Influence of Passion and Work-life Thoughts on Work Satisfaction. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*, vol. 24, no. 4, Winter 2013 © Wiley Periodicals, Inc. Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) • DOI: 10.1002/hrdq.21172
- Vallerand, Robert J. 2012. The Role of Passion in Sustainable Psychological Well-being. *Vallerand Psychology of Well-Being: Theory, Research and Practice* 2012, 2:1 <http://www.psywb.com/content/2/1/1>
- Vallerand, Robert J. 2015. *The Psychology of Passion: A Dualistic Model*. New York: Oxford University Press
- Vallerand, Robert J.; dan Verner-Filion, Jeremie. Making People' Life Most Worth Living: On the Importance of Passion for Positive Psychology. *Terapia Psicológica*, 2013, Vol. 31 No 1. 35-48. ISSN 0716-6184 (impresa) ISSN 0718-4808 (e linea)
- Vallerand, Robert J; Paquet, Yvan, Philippe, Frederick L; dan Charest, Julie. 2010. On the Role of Passion for Work in Burnout: A Process Model. *Journal of Personality* 78:1, February 2010. r 2010, Copyright the Authors Journal compilation r 2010, Wiley Periodicals, Inc. DOI: 10.1111/j.1467-6494.2009.00616.x
- Vazife, Zahra; Saadatyar, Fahime Sadat. 2017. A comparative analysis of the effect of psychological empowerment on happiness by taking an approach based on individual and organizational separation. DOI: 10.13140/RG.2.2.27615.87208
- Warr, Peter B. 2011. *Work, Happiness, and Unhappiness*. France: Lawrence Erlbaum Associates

Ye, Dezhu, Yew-Kwang Ng dan Lian, Yujun. 2014. Culture and Happiness. Soc Indic Res. DOI 10.1007/s11205-014-0747-y. Springer

TENTANG PENULIS

Dr. H. Deden Komar Priatna, S.T., S.IP., M.M., CHRA lahir di Bandung pada tanggal 3 Oktober 1963. Ia merupakan Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti. Penulis menyelesaikan S-1 dengan Jurusan Teknik Planologi di Universitas Winaya Mukti serta Administrasi Negara di STISIP Syamsul Ulum. Selanjutnya menempuh S-2 mengambil Jurusan Manajemen di Universitas Winaya Mukti dan S-3 mengambil Jurusan Ilmu Manajemen di Universitas Pasundan.

Banyak hasil penelitian serta jurnal yang telah berhasil dipublikasi, salah satunya adalah *Building Customer Loyalty* di International Journal of Engineering & Technology dan *The Model of Organization Commitment and employee performance at Manufacturing Industries in West Java* di Man in India.

Surat Pencatatan Ciptaan


REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00201972149, 21 September 2019

Pencipta
Nama : **Dr. H. Deden Komar Priatna, S.T., S.I.P., M.M., CHRA**
Alamat : **Jl. Riung Karya Juang IV/4, RT 005, RW 009, Cisaranteun Kidul, Gedebage, Bandung, Jawa Barat, 40294**
Kewarganegaraan : **Indonesia**

Pemegang Hak Cipta
Nama : **Dr. H. Deden Komar Priatna, S.T., S.I.P., M.M., CHRA**
Alamat : **Jl. Riung Karya Juang IV/4, RT 005, RW 009, Cisaranteun Kidul, Gedebage, Bandung, Jawa Barat, 40294**
Kewarganegaraan : **Indonesia**
Jenis Ciptaan : **Buku**
Judul Ciptaan : **Manajemen Sumber Daya Manusia Era 5.0**
Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : **21 September 2019, di Bandung**
Jangka waktu perlindungan : **Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.**
Nomor pencatatan : **000155335**

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.

a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL


Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.
NIP. 196611181994031001

