

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN
DI PERUSAHAAN SYNTAX GROUP CIREBON**

TESIS

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister**



Oleh:

IKHSAN NENDI

210732007

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI MITRA INDONESIA
YOGYAKARTA**

2022

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN
DI PERUSAHAAN SYNTAX GROUP CIREBON**

Oleh:

IKHSAN NENDI

210732007

Telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal 20 Agustus 2022
dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui

Komisi Pembimbing,

Dr. Koesharijadi, SE., M.Si

Ketua

Ir. Anak Agung Alit Merthayasa, MS., Ph.D

Anggota

HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS

JUDUL TESIS:

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DI PERUSAHAAN SYNTAX
GROUP CIREBON

Nama Mahasiswa : Ikhsan Nendi NIM : 210732007

Program Studi : Magister Manajemen Minat : Manajemen SDM

KOMISI PEMBIMBING:

Ketua : Dr.Koesharijadi, SE. M.Si, M.Si

Anggota : Ir. Anak Agung Alit Merthayasa, MS., Ph.D.....

TIM DOSEN PENGUJI:

Dosen Penguji 1 : Dr. Yulianto Pudjiwinarno, MM., MSi

Dosen Penguji 2 : Dr. Farika Chandrasari, SP., MM

Tanggal Ujian : 18 Agustus 2022

SK Penguji : 48/BAAK/STIEMI/VIII/2022

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister dari Program Pasca Sarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mitra Indonesia seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan estetika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Yogyakarta, 04 Agustus 2022

Materai Rp 10.000

Ikhsan Nendi

210732007

RIWAYAT HIDUP

Ikhsan Nendi adalah sosok nama penulis Tesis ini. Penulis lahir dari pasangan Bapak Madi Mulyadi dan Ibu Rohmawati sebagai anak Pertama dari tiga bersaudara. Sosok Penulis lahir di Desa Pamijahan Kecamatan Plumbon Kabupaten Cirebon Jawa Barat pada tanggal 01 Agustus 1994. Penulis sudah memiliki keluarga Istri yang Bernama Chiska Nova Harsela dan 2 (dua) anak Alula Chindy Nur Ikhsan dan Ibrahim Abimanyu Ikhsan. Selanjutnya penulis menempuh pendidikan formal dari SD Negeri 01 Pamijahan (lulus tahun 2006), melanjutkan ke SMP Negeri 02 Plumbon (lulus 2009), melanjutkan ke SMK Muhammadiyah Kota Cirebon (lulus 2012), kemudian melanjutkan ke Institut Agama Islam (IAI) Bunga Bangsa Cirebon (lulus 2012), hingga akhirnya bisa melanjutkan kuliah di Pascasarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Mitra Indonesia Program Studi Manajemen.

Semangat yang tinggi walau cobaan silih berganti terus dihadapi demi keuletan yang tinggi dalam mencari ilmu, dijadikan motivasi dirinya, ketekunan dalam belajarnya untuk terus belajar dan berusaha hingga akhirnya penulis pun bisa menyelesaikan pengerjaan tugas akhirnya berupa Tesis. Semoga tesis ini bisa memberikan kontribusi yang positif pada dunia pendidikan.

Akhir kata penulis mengucapkan rasa syukur yang sebesar-besarnya atas penyelesaian Tesis yang berjudul “ **Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Di Perusahaan Syntax Group Cirebon**”.

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT., berkat limpahan rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Di Perusahaan Syntax Group Cirebon.

Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Koesharijadi, SE., M.Si., selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak Ir. Anak Agung Alit Merthayasa, MS., Ph.D., selaku Dosen Pembimbing II, yang telah memberikan bimbingan, arahan dan saran kepada penulis mulai awal sampai dengan terselesaikannya penulisan tesis ini.
2. Bapak Dr. Koesharijadi SE., M.Si., selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mitra Indonesia Yogyakarta.
3. Bapak Dr. Yulianto Pudjiwinarno, MM., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mitra Indonesia Yogyakarta.
4. Seluruh Dosen dan Staf Pengajar pada Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mitra Indonesia Yogyakarta, yang telah banyak memberikan ilmu, saran dan masukan bagi pengembangan pengetahuan penulis.
5. Bapak/Ibu Pimpinan dan Seluruh Staff serta karyawan di Perusahaan Syntax Group Kabupaten Cirebon yang telah memberikan bantuan dan support dalam penelitian dan menyusun tesis ini.
6. Sahabat-sahabat seperjuangan angkatan ketiga yang selalu berbagi kegembiraan, motivasi serta kerjasama hingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan studi ini.

7. Keluarga yang selalu support yaitu Istri tercinta Chiska Nova Harsela dan Anak-anakku Alula Chindy Nur Ikhsan dan Ibrahim Abimanyu Ikhsan hingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan studi ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna dan masih terdapat kekurangan akibat keterbatasan yang penulis miliki, untuk itu penulis dengan sangat terbuka menerima kritik dan saran yang bersifat membangun bagi kemajuan diri penulis dimasa yang akan datang.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih dan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi yang membacanya.

Yogyakarta, 04 Agustus 2022

Penulis,

Ikhsan Nendi

ABSTRAK

Ikhsan Nendi: Pascasarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mitra Indonesia, 04 Agustus 2022. Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Di Perusahaan Syntax Group Cirebon. Ketua Pembimbing: Dr. Koesharijadi, SE.M. Si, M.Si., Komisi Pembimbing: Ir. Anak Agung Alit Merthayasa, MS., Ph.D.

Salah satu strategi perusahaan dalam meningkatkan kualitasnya adalah melalui peningkatan kinerja karyawan perusahaan. Karyawan menjadi aset penting perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Saat ini Perusahaan yang bergerak dibidang jasa sedang menerapkan pemberdayaan karyawan sebagai salah satu langkah perusahaan untuk berpartisipasi lebih efektif dalam mencapai tujuan. upaya pemberdayaan tersebut dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, aman dan menyenangkan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji pemberdayaan karyawan melalui budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan Syntax Group Cirebon.

Metodologi yang digunakan penelitian ini adalah kualitatif deskriptif, dengan menganalisis data dari berbagai jenis sumber. Hasilnya adalah bahwa perusahaan Syntax Group memiliki budaya organisasi yang terencana dan terstruktur sebagaimana tercantum dalam prinsip *Work Culture* yaitu Religius, Pelayanan Prima, Inovatif, Kreatif, Totalitas. Dengan dilandasi oleh *Work Value* yaitu Puas, Tuntas, dan Cepat. Disamping itu perusahaan Syntax Group juga memiliki capaian strategi dengan *learning dynamic, organization transformation, people empowerment, knowledge management, dan technology application*. Hal inilah yang menjadikan perusahaan Syntax Group memiliki kinerja karyawan yang sangat baik. Dari capaian tersebut Perusahaan Syntax Group memiliki komitmen dalam membangun Sumber Daya Manusia yang sesuai dengan prinsip yang disepakati yaitu disebut dengan manusia Syntax, yaitu manusia publikasi, manusia kualifikasi, manusia akhlaki, manusia berbagi, manusia kompetensi. Oleh karena itu dengan terbentuknya manusia Syntax akan melahirkan karyawan yang kompeten, konsep diri, karakter, pengetahuan, keterampilan dan motivasi kerja yang tinggi. Dari hasil terbentuknya manusia Syntax melalui strategi budaya organisasi ini lah yang menjadi kunci tercapainya kinerja perusahaan yang optimal dan menjadinyannya kualitas atau mutu perusahaan terus meningkat.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, *Work Culture*, *Work Value*, Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

Ikhsan Nendi: Postgraduate School of Economics Mitra Indonesia, August 4th 2022. Strategy to Improve Employee Performance at Syntax Group Cirebon. Chief Advisor: Dr. Koesharijadi, SE.M. Si, M.Sc., Advisory Commission: Ir. Anak Agung Alit Merthayasa, MS., Ph.D.

One of the company's strategies in improving quality is through improving the performance of the company's employees. Employees are important assets of the company in achieving company goals. Currently, companies engaged in services are implementing employee empowerment as one of the company's steps to participate more effectively in achieving goals. Empowerment efforts are carried out by creating a comfortable, safe and pleasant work environment so as to improve employee performance. The purpose of this study was to examine employee empowerment through organizational culture in improving employee performance at Syntax Group Cirebon.

The methodology used in this research is descriptive qualitative, by analyzing data from various types of sources. The result is that the Syntax Group has a planned and structured organizational culture as stated in the Work Culture principles, namely Religious, Excellent Service, Innovative, Creative, Totality. Based on Work Values, namely Satisfied, Complete, and Fast. In addition, Syntax Group also have strategic achievements with dynamic learning, organization transformation, people empowerment, knowledge management, and technology application. This is what makes Syntax Group have excellent employee performance. From this achievement, the Syntax Group is committed to building Human Resources in accordance with the agreed principles, which are called Syntax humans, namely publications humans, qualified humans, moral humans, sharing humans, and competency humans. Therefore, with the formation of Syntax humans, it will give birth to competent employees, self-concept, character, knowledge, skills and high work motivation. From the results of the formation of Syntax humans through this organizational culture strategy, it is the key to achieving optimal company performance and making the quality of the company continue to increase..

Keywords: *Organizational Culture, Work Culture, Work Value, employee performance.*

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT., berkat limpahan rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan tulisan tesis yang berjudul Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Di Perusahaan Syntax Group Cirebon.

Tesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan kelulusan dalam meraih gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mitra Indonesia.

Di dalam tulisan ini, disajikan pokok-pokok bahasan yang meliputi:

1. Latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian yang dilakukan.
2. Teori mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengaruh Pemberdayaan Karyawan di Tempat Kerja. Epistemologi Kompetensi, Kompetensi Profesional SDM Perusahaan, Pengembangan SDM yang Profesional, dan Kinerja Karyawan, Strategi Peningkatan Kinerja Melalui Budaya Organisasi
3. Metode penelitian, jenis penelitian, waktu penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen, teknik analisis data dalam penelitian kualitatif.
4. Teknik analisis data meliputi reduksi data, pengumpulan data dan display data.
5. Tahap terakhir adalah pengambilan kesimpulan dan penentuan saran.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna dan masih terdapat kekurangan akibat keterbatasan yang penulis miliki, untuk itu penulis dengan sangat terbuka menerima kritik dan saran yang bersifat membangun bagi kemajuan diri penulis dimasa yang akan datang. Akhir kata, penulis mengucapkan

terima kasih dan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi yang membacanya.

Yogyakarta, 04 Agustus 2022

Penulis,

Ikhsan Nendi

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS.....	ii
HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	iv
RIWAYAT HIDUP	v
UCAPAN TERIMA KASIH	vii
ABSTRAK.....	ix
KATA PENGANTAR.....	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN.....	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah.....	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Manfaat Penelitian.....	13
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR PENELITIAN	15
2.1. Telaah Pustaka.....	15
2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	15
2.1.2. Pemberdayaan Karyawan	17
2.1.3. Pengaruh Pemberdayaan Karyawan di Tempat Kerja.....	25
2.1.4. Pengaruh Pemberdayaan terhadap Konflik Kerja.....	28
2.1.5. Kompetensi.....	29
2.1.5.1 Pengertian Kompetensi	29

2.1.5.2	Karakteristik Kompetensi	31
2.1.5.3	Indikator Kompetensi	32
2.1.5.4	Kompetensi Profesional SDM Perusahaan.....	33
2.1.5.5	Pengembangan SDM yang Profesional.....	36
2.1.6.	Kinerja Karyawan	38
2.1.6.1.	Pengertian Kinerja	38
2.1.6.2.	Pengukuran Kinerja	38
2.1.6.3.	Tujuan Penilaian Kinerja	39
2.1.6.4.	Indikator Kinerja	41
2.1.7.	Strategi Peningkatan Kinerja Melalui Budaya Organisasi.	42
2.1.7.1.	Pengertian Strategi	42
2.1.7.2.	Budaya Organisasi.....	42
2.2.	Penelitian Terdahulu	47
2.3.	Kerangka Pemikiran	49
BAB III	METODE PENELITIAN.....	50
3.1.	Jenis Penelitian	50
3.2.	Partisipan Penelitian.....	51
3.3.	Teknik dan Alat Pengumpulan Data.....	53
3.4.	Instrumen Penelitian.....	57
3.5.	Teknik Analisis Data.....	58
3.6.1	Pengumpulan Data	59
3.6.2	Reduksi Data	60
3.6.3	Display Data.....	60
3.6.4	Penarikan Kesimpulan / Verifikasi.....	61
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	61
4.1.	Gambaran Umum Obyek Penelitian	61
4.1.1.	Sejarah Syntax Group.....	61

4.1.2. Visi dan Milestone Syntax Group	64
4.1.3. Ke-Organisasian Perusahaan Sintax Corporation Indonesia.....	71
4.2. Pembahasan Hasil Penelitian	73
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	87
5.1. Kesimpulan	87
5.2. Implikasi.....	88
5.3. Saran	88
DAFTAR PUSTAKA	90

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
Tabel 1.	Klasifikasi Pendidikan SDM di Perusahaan Syntax Group	10
Tabel 2.	Beberapa Penelitian Yang Mengangkat Masalah Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Di Perusahaan	47

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
Gambar 1.	Kerangka Pikir Penelitian	49
Gambar 2.	Komponen Analisis Data Model interaktif Miles & Huberman	59
Gambar 3.	Logo Syntax Group	63
Gambar.4.	Milestone Syntax Group	68
Gambar. 5.	Milestone Syntax Group 40 tahun kedepan	69
Gambar 6.	Manusia Syntax Group	70

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul	Halaman
----------	-------	---------

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Peranan sumber daya manusia (SDM) pada hakikatnya merupakan salah satu modal, dan menempati posisi terpenting dalam mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan perlu mengelola dan memelihara SDM yang ada di dalam perusahaan agar dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya. Karena keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya terletak pada keunggulan teknis maupun teknologi, tetapi peran SDM merupakan bagian terpenting dalam pencapaian keberhasilan perusahaan.

Peningkatan produktivitas perusahaan sangat dibutuhkan, maka perlu dilakukan sesuatu maupun kegiatan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, salah satunya adalah pemberdayaan karyawan. Karena pemberdayaan karyawan adalah upaya untuk mendorong dan memungkinkan individu untuk mengambil tanggung jawab pribadi atas upaya mereka sendiri dalam rangka meningkatkan cara mereka melakukan pekerjaan mereka dan terhubung dengan pencapaian tujuan organisasi. Prinsipnya adalah bahwa karyawan merespons lebih kreatif ketika mereka diberikan berbagai tanggung jawab, mendorong mereka untuk memberikan kontribusi, dan membantu mereka mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka. Oleh karena itu, strategi perusahaan meningkatkan kinerja karyawan, motivasi, komitmen dan produktivitas karyawan biasanya melalui pemberdayaan (Walton, 1985).

Karyawan menjadi salah satu aset penting dalam organisasi perlu diajak untuk berpartisipasi dalam pemikiran dan penanganan isu-isu strategis, bahkan sampai kepada diberikannya tanggungjawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dari sini diharapkan muncul imajinasi, orisinalitas, inisiatif dan

kreativitas yang sangat bermanfaat untuk meningkatkan kualitas setiap orang dan memajukan kemajuan organisasi. Oleh karena itu keterlibatan dan partisipasi seluruh lapisan dari tingkat tertinggi hingga tingkat terendah untuk dapat bersama-sama menghadapi situasi yang semakin parah.

Merupakan impian setiap pemimpin dalam organisasi untuk memiliki karyawan yang dapat mengatur dirinya sendiri dalam bekerja. Karena, biasanya semua pemimpin ingin karyawan yang berada di bawahnya mampu bekerja dengan inisiatif sendiri tanpa harus dibimbing secara terus-menerus, jadi dengan sedikit bimbingan diharapkan karyawan tersebut dapat menyelesaikan tugas secara maksimal.

Saat ini perkembangan industri jasa terus berkembang di era globalisasi saat ini. Sektor jasa mampu menjadi sumber utama pertumbuhan ekonomi Indonesia melalui berbagai industri jasa seperti bidang pendidikan, pariwisata, logistik, dan transportasi. Perkembangan pada sektor industri jasa mampu memberikan kontribusi dalam peningkatan PDB (*Produk Domestik Bruto*) nasional dari 45% di tahun 2010 menjadi 55% di tahun 2012. Selain itu, sektor jasa juga mampu menciptakan 21,7 juta lapangan pekerjaan dalam kurun waktu tahun 2000 hingga tahun 2010. (<http://www.dikti.go.id/industri-jasa-memiliki-potensibesar-terhadap-peningkatan-ekonomi-indonesia>).

Kontribusi sektor jasa terhadap PDB nasional cenderung mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Setelah mencapai angka 55% di tahun 2012, sektor jasa memberikan kontribusi sebesar 60% di tahun 2015 dan diperkirakan pada tahun – tahun berikutnya, kontribusi sektor jasa terhadap PDB nasional akan terus meningkat. Bukan hanya memberikan kontribusi pada PDB nasional, sektor jasa merupakan sektor paling penting dalam perekonomian karena sektor jasa memberikan kontribusi dalam menciptakan lapangan kerja dan tentunya meningkatkan daya saing Indonesia (<http://www.beritasatu.com/ekonomi/353695->

[sudah-saatnya-indonesia-fokus-di-sektor-jasa.html](#)).

Pertumbuhan industri jasa dapat dikatakan pesat, sementara itu persaingan bisnis di sektor jasa juga berkembang. Karakteristik jasa sangat berbeda dengan produk yang bersifat fisik. Menurut (Lupiyoadi & Hamdani, 2013), karakteristik jasa diantaranya yakni jasa tidak bersifat tidak terwujud (*intangibility*), tidak dapat disimpan (*unstorability*), dan berubah-ubah atau bervariasi (*customization*), serta tidak bertahan lama. Oleh karena itu, agar dapat bersaing dan menguasai pasar, perusahaan jasa harus memberikan layanan yang terbaik bagi pelanggan. Begitu pula salah satunya dalam jasa konsultan pendidikan, dimana konsumen dalam memilih jasa konsultan pendidikan tergantung pada banyak hal, diantaranya adalah faktor pelayanan dan kenyamanan, keandalan, biaya, fleksibilitas, kecepatan, dan sebagainya.

Perusahaan yang bergerak di industri jasa saat ini sedang menerapkan pemberdayaan karyawan sebagai salah satu langkah bagi organisasi untuk berpartisipasi lebih efektif dan membuat segalanya berjalan dengan baik dan lancar. Pemberdayaan mengajarkan karyawan bagaimana membuat keputusan dan bertanggung jawab atas hasil yang mereka kerjakan. Melalui pemberdayaan, dipastikan bahwa organisasi dapat memperoleh dan mempertahankan karyawan dengan kualitas, keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan, serta mempekerjakan karyawan secara efektif dan efisien. Mengenai perkembangan dan pertumbuhan industri jasa, bagaimana perusahaan industri jasa dapat mengatur karyawannya melalui pemberdayaan karyawan.

Konflik dapat didefinisikan secara luas sebagai ketidaksesuaian kepentingan atau tujuan yang tidak setara (Korsgaard, Soyoung Jeong, Mahony, & Pitariu, 2008). Konflik memiliki dua dimensi yaitu, konflik kognitif yang berakar pada esensi tugas dan konflik afektif, yang berasal dari perbedaan pendapat antara anggota tim pada masalah pribadi atau emosional. Konflik kognitif

mengacu pada perbedaan pendapat antara anggota tim tentang sudut pandang, pendapat, dan ide, sedangkan konflik afektif mengacu pada perbedaan pendapat antara anggota tim tentang masalah pribadi atau emosional. Konflik kelompok dalam proses pemberdayaan tim akan mengurangi kekompakkan dan efektivitas dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab di tempat kerja (Langfred, 2000 : 11).

Melalui pemberdayaan karyawan, karyawan mampu melakukan bagaimana pemberdayaan yang sebenarnya di tempat kerja khususnya pada perusahaan bisnis jasa, sehingga karyawan dapat merasakan dampak positif dari pemberdayaan karyawan baik individu maupun dalam tim dan juga karyawan dapat mengatasi konflik kerja yang karyawan, produktivitas dan kinerja organisasi meningkat. Terjadi antar individu dalam organisasi. Melalui otorisasi, perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk merencanakan dan mengendalikan pelaksanaan rencana kerja yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga dapat meningkatkan kinerja, produktivitas, dan kinerja organisasi karyawan.

Pemberdayaan karyawan sering kali diacuhkan oleh perusahaan, padahal pemberdayaan karyawan juga merupakan kunci sukses perusahaan. Pemberdayaan karyawan menurut (Mowen, Hansen, & Heitger, 2016) adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan (planning), mengendalikan (controlling) dan membuat keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari manajer di atasnya. Jadi karyawan disini diberikan kepercayaan oleh atasan sehingga membuat karyawan tersebut memiliki rasa tanggung jawab yang dimana itu memberikan dampak yang positif pada karyawan karena karyawan akan merasa dihargai oleh atasan. (Spreitzer, Kizilos, & Nason, 1997) juga mendefinisikan pemberdayaan sebagai suatu proses dimana individu mempunyai

kekuasaan untuk berpartisipasi secara langsung untuk mengendalikan dan mempengaruhi suatu kejadian yang memiliki efek langsung terhadap kehidupannya. Oleh karena itu pemberdayaan karyawan dilaksanakan dengan menggali potensi yang terdapat di dalam diri karyawan, maka pemberdayaan berarti pengembangan kekuasaan, bukan sekadar pendistribusian kekuasaan yang telah ada dan yang telah dimiliki oleh manajemen.

Suatu perusahaan akan berjalan dengan baik dan optimal, Ketika didukung oleh berbagai sumber potensi seperti sumber daya manusia (pegawai). Untuk mencapai tujuan dari instansi tersebut, diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang berperan penting dalam membantu setiap aktivitas kelompok, organisasi dan masyarakat untuk mencapai tujuan. Kompetensi pegawai perlu diperhatikan pada setiap instansi maupun organisasi, karena kualitas dan kuantitas juga dilihat dari kemampuan dan kompetensi karyawan dalam mengemban tanggungjawab yang mereka miliki. Untuk dapat menggerakkan agar pegawai bekerja lebih efektif, perlu adanya pembinaan dan pemanfaatan sumber daya manusia yang ada agar menjadi pegawai yang memiliki loyalitas tinggi serta kualitas dan kemampuan yang memadai sesuai dengan bidang dan skill yang dimiliki, sehingga dapat bekerja dengan efektif dan efisien.

Berbagai problem dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Salah satunya adalah faktor Sumber Daya Manusia. Faktor ini memiliki peran dan fungsi yang strategis dalam meningkatkan kualitas layanan perusahaan. Namun demikian, yang menjadi probelatika SDM adalah masalah kinerja, dimana masalah ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor juga. Salah satu peran penting yang harus ditekankan oleh suatu perusahaan agar dapat mencapai tujuannya adalah dengan menciptakan lingkungan kerja baik lingkungan kerja secara fisik maupun lingkungan kerja non fisik. Seperti persepsi dari para karyawan mengenai lingkungan kerja yang mereka dapatkan sehingga karyawan dapat memberikan

penilaian yang berbeda atas segala aspek dari lingkungan kerja. Apabila persepsi yang ditunjukkan karyawan itu baik maka akan mempengaruhi kinerja karyawan itu baik pula karena dapat membuat para karyawan merasa lebih nyaman dan menyenangkan dengan keadaan lingkungan kerja yang baik sedangkan apabila persepsi yang ditunjukkan karyawan buruk maka kinerja dari karyawan tersebut juga akan berkurang.

Terciptanya lingkungan kerja yang nyaman, aman dan menyenangkan merupakan salah satu cara perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja para karyawan. Menurut Mangkunegara yang dimaksud kinerja (*performance*) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Para karyawan dapat meningkatkan kinerjanya secara maksimal dengan di dukung lingkungan kerja yang sesuai. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara yaitu dapat memberikan pemeliharaan lingkungan kerja yang baik dimana yang sudah diterapkan di perusahaan tersebut dalam memberikan pelayanan dibidang perpajakan (Rahmawanti, 2014).

Lebih lanjut Mangkunegara menjelaskan bahwa Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik adalah karyawan yang memiliki kualitas kerja yang baik, kuantitas kerja yang besar, sikap baik atau ramah, dapat diandalkan, berinisiatif, rajin, selalu hadir dalam bekerja dan memiliki potensi untuk maju. Pada akhirnya, karyawan yang memiliki kinerja yang baik dapat menciptakan daya saing bagi perusahaan, karena dapat beraktivitas sesuai target yang ditetapkan. Keunggulan-keunggulan tersebut yang dapat membuat perusahaan memenangkan persaingan dan memuaskan para pelanggan.

Sebaliknya, karyawan yang tidak memiliki kinerja yang baik justru menjadi beban bagi perusahaan karena banyak pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan pada waktu yang ditetapkan, harga jual semakin tinggi, konsumen atau pelanggan menjadi kecewa, dan pada akhirnya konsumen atau pelanggan pindah ke perusahaan pesaing (Callista, 2016).

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diatur oleh manusia sebagai sumber daya yang strategis dalam kegiatan institusi maupun organisasi. Tanpa adanya manusia dalam suatu perusahaan, tidak akan mungkin perusahaan tersebut dapat berkembang dan maju sesuai dengan yang diharapkan. Keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya.

Kemudian hal lain dalam mengukur keberhasilan kinerja individu karyawan, tim atau organisasi adalah terletak pada produktivitasnya. Tingkat kesuksesan suatu perusahaan dapat diukur berdasarkan produktivitas perusahaan dari tiap individu yang bekerja di dalamnya, dimana produktivitas individu merupakan ukuran dari produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Produktivitas individu merupakan perbandingan dari efektivitas keluaran (pencapaian unjuk kerja yang maksimal) dengan efisiensi adalah satu masukan (tenaga kerja) yang mencakup kuantitas, kualitas dalam satuan waktu tertentu (Hari Mulyadi, 2010).

Tujuan suatu perusahaan akan tercapai apabila karyawan memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan yang diharapkan. Gumilar menyatakan apabila seseorang menjadi karyawan dimana telah bergabung dalam suatu wadah yakni organisasi, tentunya ia akan membentuk suatu harapan kerja yang mana terdiri dari keinginan, hasrat, kebutuhan maupun pengalaman masa lalunya ke dalam

organisasi atau perusahaan tempatnya bernaung kini. Harapan kerja tersebut nantinya akan terkait dengan kepuasan kerja seseorang tersebut dalam hal ini karyawan organisasi tersebut, dimana dari harapan yang muncul tersebut akan dibandingkan dengan imbalan dari pekerjaan yang membentuk suatu kesesuaian yakni kepuasan kerja (Mahendrawan & Indrawati, 2015).

Kepuasan kerja merupakan suatu rasa yang timbul dari dalam diri seseorang, dimana ia mengevaluasi karakteristik pekerjaan tersebut secara positif. Rivai menyatakan kepuasan kerja seperti luapan perasaan suka maupun tidak suka, puas maupun tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Robins kepuasan kerja dapat diukur dari sifat kerja, pengawasan, bayaran saat ini, peluang promosi dan rekan-rekan kerja sementara. Selain itu Afrizal menunjukkan bahwa kompensasi merupakan faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja (Mahendrawan & Indrawati, 2015).

Masalah kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat menurunkan komitmen organisasional ataupun meningkatkan komitmen organisasional. Di lihat dari kelebihan kepuasan kerja apabila seseorang telah menemukan rasa puas terhadap hasil kerjanya maka diasumsikan individu tersebut akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya. Fenomena yang terkait dengan kepuasan kerja, dimana karyawan dijelaskan bahwa beban kerja yang diberikan terlalu berat tidak sebanding apa yang diberikan oleh perusahaan. Selain itu terdapat juga kekurangan kepuasan kerja jika sebaliknya menurunnya rasa puas dalam diri seseorang terhadap pekerjaan akan menurunkan keterikatan individu dengan pekerjaannya (Suputra & Sriathi, 2018).

Untuk mencapai dan menghasilkan suatu kualitas jasa yang sangat baik, suatu perusahaan jasa haruslah mengerti dan mengimplementasikan segala dimensi-dimensi kualitas jasa dengan tepat, karena para pelanggan dalam menilai kualitas jasa suatu perusahaan, mereka menggunakan persepsinya dengan

melihat dan merasakan dimensi-dimensi kualitas jasa yang ditawarkan suatu perusahaan. Menanggapi hal tersebut tidak hanya sekedar teori semata namun bisa diaplikasikan secara nyata dalam dunia perusahaan. Dalam industri jasa untuk memahami persepsi target pelanggan tentang kebutuhan layanan mereka dan juga untuk menyediakan pengukuran kualitas pelayanan organisasi. Hal yang perlu dipahami adalah bagaimana secara internal memahami persepsi karyawan terhadap kualitas layanan dengan tujuan untuk mencapai perbaikan layanan.

Kualitas layanan suatu perusahaan haruslah terus dipertahankan dan ditingkatkan karena pelanggan mengharapkan mendapat suatu pelayanan yang baik bahkan melebihi yang mereka harapkan sehingga pelanggan akan puas terhadap perusahaan jasa tersebut. Definisi kualitas sendiri menurut Kotler dan Keller adalah *“Quality is the totality of features and characteristics of a product or service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs”* (Widjoyo, 2013). Dari penjelasan tersebut bisa disimpulkan bahwa kualitas adalah keseluruhan dari fitur dan karakteristik dari sebuah produk atau jasa yang memiliki kemampuan untuk memuaskan kebutuhan.

Menurut Tjiptono menyatakan bahwa *“service quality* adalah pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan”. Dengan demikian, ada dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas jasa yaitu jasa yang diharapkan (*expected service*) dan jasa yang dirasakan/ dipersepsikan (*perceived value*). Selain itu Alma mengatakan bahwa “sebuah perusahaan jasa harus menjaga kualitas jasa yang ditawarkan harus berada diatas saingan dan lebih hebat dari yang dibayangkan oleh konsumen” (Widjoyo, 2013). Oleh karena itu, dari asumsi tersebut maka bagaimana kinerja karyawan dapat ditingkatkan.

Syntax Group menjadi salah satu perusahaan yang sangat *concern* dibidang jasa konsultan pendidikan, mulai dari produk yang

diberikan kepada pelanggan seperti peningkatan mutu manajemen pendidikan tinggi, peningkatan mutu publikasi jurnal ilmiah dan penerbitan buku, penerapan sistem IT, peningkatan keberlanjutan dan pengembangan pendidikan tinggi serta penerapan kewirausahaan di lembaga ekonomi. Untuk menjawab semua peran tersebut, Syntax Group memiliki divisi dan holding yang lengkap untuk sebuah perusahaan dalam memberikan pendampingan bagi lembaga pendidikan, kewirausahaan maupun pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) di dalamnya. Perusahaan Syntax Group memiliki 4 Lembaga yaitu Lembaga konsultan (Divisi Educational Development Consultant), Lembaga publikasi (holding Ridwan Institute, Green Publisher Indonesia, Publikasi Indonesia, Riviera Publishing, Syntax Journal Affiliation, dan International Journal Labs), Lembaga ekonomi (Badan Ekonomi Partisipatif, Syntax Business School Ekonomi dan Investasi) dan Lembaga IT dan Kreatif (Intention dan Seo Labs), masing-masing Lembaga memiliki divisi maupun holding di dalamnya. Perusahaan ini bekerja sama dengan klien untuk membantu menyelesaikan permasalahan maupun memberikan solusi yang tepat. Proyek yang dikerjakan oleh Syntax Group terbilang cukup besar dan luas, sasaran perusahaan adalah Nasional dan Internasional.

Keberhasilan syntax group tidak terlepas dari pencapaian kinerja baik secara individu maupun kelompok. Pencapaian kinerja yang baik dibarengi dengan peningkatan kompetensi karyawan yang merata. Berdasarkan riset yang dilakukan oleh peneliti pada syntax group, SDM yang dimiliki berjumlah 120 orang dengan klasifikasi Pendidikan.

Tabel 1. Klasifikasi Pendidikan SDM di Perusahaan Syntax Group

Klasifikasi Pendidikan			
SMA	S1	S2	S3
49	65	7	1

Sumber: Data diolah Tahun 2022

Target SDM pada perusahaan pada tahun 2021 terdapat 30 orang karyawan yang studi lanjut S2 dan 30 orang studi lanjut S1 belum tercapai, dikarenakan berbagai faktor yaitu 1) mindset SDM yang belum terbuka, 2) kurang percaya diri terhadap kemampuan akademik, 3) Belum maksimalnya profiling SDM terkait kompetensi kinerja karyawan yang membuat belum adanya peningkatan kompetensi. Strategi peningkatan kompetensi SDM masih bersifat abstrack, belum adanya profiling, roadmap kompetensi SDM, talent manajemen dan strategi bagaimana SDM mampu memiliki berbagai kompetensi yang ada pada bidang pekerjaannya, sehingga berpengaruh terhadap kinerja serta omset perusahaan.

Menurut (Sedarmayanti, 2017) mengatakan bahwa kompetensi lebih dekat pada kemampuan atau kapabilitas yang diterapkan dan menghasilkan pegawai atau pemimpin atau pejabat yang menunjukkan kinerja yang maksimal disebut mempunyai kompetensi. Kompetensi sebagai kemampuan dari seorang individu yang ditunjukkan dengan kinerja baik dalam jabatan atau pekerjaannya. Seperti teori dari (Abdi & Wahid, 2018) menyatakan bahwa apabila karyawan memiliki kompetensi yang tinggi sehingga dapat memberikan peningkatan bagi hasil kerja yang dimiliki oleh karyawan. Pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian empirik dari (Kadir, 2018) menemukan kompetensi berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap hasil kerja yang dimiliki oleh bawahannya.

Berdasarkan pemaparan latar belakang masalah yang sudah dijelaskan, maka dari itu, dipandang perlu untuk melaksanakan penelitian terkait pemberdayaan karyawan dalam bidang budaya organisasi yang akan meningkatkan kinerja karyawan. Secara teoritik penelitian ini didasarkan pada teori menyangkut mengenai kinerja karyawan dan pemberdayaan karyawan dalam berbagai bidang seperti budaya orgnisasi, lingkungan kerja produktivitas, kepuasan kinerja, kualitas layanan, kualifikasi pendidikan, kompetensi serta kompetensi kerja. Hal tersebut memiliki ketersinggungan dalam masalah

peningkatan kinerja karyawan.

Kinerja merupakan hasil dari pekerjaan karyawan didalam suatu perusahaan yang sesuai dengan perannya didalam melaksanakan pekerjaan, pengalaman yang dimiliki dalam bekerja dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Tugas-tugas yang diberikan diharapkan dapat memberikan kinerja yang sesuai dengan tuntutan yang telah dilaksanakan, dimana dari hasil ini akan menentukan karyawan di dalam mencapai kinerja. Selain itu, kinerja juga merupakan hasil kerja yang sudah dicapai oleh seseorang atas tujuan organisasi didalam perusahaan yang berupa hasil kerja yang langsung didapatkan dan mampu beradaptasi dengan seseorang yang akan membawa kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan perusahaan. Hal ini dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang yang dapat meningkatkan hasil kerja baik secara individu maupun kelompok. Sehingga di dalam melakukan pekerjaan akan lebih mengerti dan lebih memahami bahwa kinerja merupakan hal penting bagi tercapainya tujuan perusahaan.

Berdasarkan latarbelakang di atas penulis berkeinginan untuk meneliti tentang **STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DI PERUSAHAAN SYNTAX GROUP CIREBON.**

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang uraian masalah di atas, maka rumusan masalah penelitian yang diajukan adalah terkait tentang Bagaimana Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi di Perusahaan Syntax Group Corporation Cirebon.?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah

untuk menjelaskan tentang bagaimana strategi peningkatan kinerja karyawan melalui budaya organisasi di perusahaan Syntax Group Cirebon. Selain itu juga menggambarkan tentang bagaimana budaya organisasi yang terbentuk di lingkungan perusahaan Syntax Group Cirebon sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik dari segi teoritis maupun praktis.

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi teori-teori pemberdayaan karyawan yang relevan, dan dampak positif dan negatif yang dihasilkan selama proses pemberdayaan, lalu apa yang harus dilakukan jika terjadi konflik antara otorisasi individu dan tim dalam pelayanan perusahaan bisnis jasa.
- b. Untuk pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, penggunaan penelitian ini sebagai sarana pembelajaran khususnya para pegawai dan peneliti perusahaan jasa yang berwenang sebagai bahan pembandingan, agar dapat dilakukan penelitian lebih lanjut di bidang ini, dan perlu adanya keterkaitan untuk penelitian ini Referensi, termasuk bahan bacaan dan literatur.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar atau acuan bagaimana organisasi dapat memberdayakan karyawan, dan dampak positif dan negatif dari pemberdayaan. Bagaimana jika terjadi konflik antara pemberdayaan individu dan tim dalam perusahaan yang berorientasi pada layanan, maka agar perusahaan terkait dapat menemukan metode yang tepat untuk

berusaha meningkatkan komitmen organisasi.

- a. Bagi karyawan, karyawan dapat memahami sepenuhnya adanya rencana pemberdayaan yang dilaksanakan oleh manajemen perusahaan. Rencana penelitian, perubahan lingkungan perusahaan, dan pengembangan dunia kreatif untuk mempersiapkan karyawan menghadapi tantangan dan persaingan.
- b. Bagi manajer, tidak hanya perlu memberikan rencana pemberdayaan di dalam perusahaan, tetapi juga melihat dampak rencana tersebut terhadap karyawan. Bekerja sama dengan karyawan untuk memungkinkan mereka memahami dan mengimplementasikan rencana yang ditetapkan oleh manajemen perusahaan. Perusahaan juga memperlakukan karyawan sebagai mitra strategis, sehingga perusahaan maju sesuai dengan upaya karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PIKIR PENELITIAN

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah proses memperoleh, melatih, mengevaluasi, memberi kompensasi kepada karyawan dan menjaga hubungan kerja mereka, kesehatan dan keselamatan karyawan, dan hal-hal yang berkaitan dengan keadilan. (Dessler, 2015 14th edition). Meliputi aspek penting organisasi, termasuk bagaimana melakukan analisis pekerjaan, merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerjaan, memilih calon pekerjaan, mencari dan melatih karyawan baru, mengelola kompensasi dan gaji (kompensasi karyawan), memberikan insentif dan tunjangan, mengevaluasi kinerja, dan bagaimana berkomunikasi, Melatih dan mengembangkan karyawan, dan bagaimana membangun komitmen karyawan.

Peran penting SDM dalam paradigma lama adalah fokus pada fungsi produksi, keuangan dan pemasaran, bukan tipe manajemen yang efektif karena berorientasi jangka pendek. Dalam paradigma baru, peran SDM terkonsentrasi pada fungsi sumber daya manusia, ini adalah jenis manajemen yang efektif karena berorientasi jangka panjang (Pfeffer, Soetjipto, & Handoko, 2003). Sumber daya manusia telah berubah makna menjadi administrasi kepegawaian yaitu personil manajemen. Melalui manajemen sumber daya manusia, *'people management'* sekarang digunakan di beberapa organisasi. Dengan berjalannya waktu, fungsi sumber daya manusia pada awalnya hanya sebagai fungsi administrasi (menyimpan catatan pribadi, memproses upah), kemudian memiliki fungsi konversi, yaitu penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi untuk tujuan tertentu, seperti sebagai keuntungan maksimal, pemegang saham Sejauh mana

nilai dan fungsi sumber daya manusia merupakan bagian dari strategi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, terkait dengan tujuan strategis organisasi, dan memberikan masukan penting untuk mencapai keunggulan kompetitif. (Ásványi, 2022).

Menurut (Jaja & Sutikno, 2008) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

“Salah satu alasan utama sebuah organisasi ada adalah untuk mencapai tujuan. Upaya untuk mencapai tujuan tersebut dicapai melalui pelaksanaan berbagai tugas. Berbagai tugas tersebut tentu saja berbeda, dan harus dilaksanakan secara efektif dan efisien untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Agar efektif dan efisien, tugas-tugas tersebut harus dilakukan oleh orang atau pelaksana yang sesuai, mereka memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut sesuai dengan jumlah pekerjaan yang harus dilakukan, sehingga para pelaksana memiliki motivasi atau motivasi untuk melakukannya. Selain dipengaruhi adanya kesesuaian kapabilitas, mereka juga harus Menurut imbalannya, tidak ada kendala serius dalam pelaksanaan pekerjaan”.

Pembahasan terkait manajemen sumber daya manusia telah menjadi proses yang sistematis dan terstruktur untuk mengimplementasikan semua proses manajemen yang ada di lingkungan perusahaan. Melalui manajemen yang sistematis, perusahaan mencapai dan mencapai tujuannya melalui manajemen sumber daya manusia. Menurut (Bintoro & Daryanto, 2017) kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat di klasifikasikan ke dalam beberapa fungsi, yaitu:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Ini adalah fungsi menentukan rencana manajemen sumber daya manusia yang membantu untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. Fungsi Pengoorganisasian (*Organizing*)

Hal ini untuk mempersiapkan dan membentuk fungsi organisasi dengan merancang struktur dan hubungan antara pekerja dan tugas-tugas yang harus diselesaikan, termasuk menentukan pembagian tugas, izin, dan tanggung jawab.

3. Fungsi Pengarahan (*Directing*)

Merupakan fungsi untuk memberikan dorongan kepada pekerja agar dapat dan dapat bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan.

4. Fungsi Pengendalian (*Controlling*)

Merupakan fungsi mengukur, mengawasi dan mengendalikan kegiatan yang dilakukan untuk menentukan derajat realisasi dari rencana yang telah direncanakan, khususnya di bidang ketenagakerjaan.

2.1.2. Pemberdayaan Karyawan

Konsep dan definisi pemberdayaan karyawan adalah proses pemindahan kekuasaan dan tanggung jawab kepada karyawan tingkat bawah dalam hierarki organisasi. Ini adalah transfer kekuasaan dari manajer ke bawahan. Ini terjadi ketika seseorang telah bekerja selama beberapa tahun, dan dia telah mengembangkan ide-ide, pengetahuan, keterampilan, transferabilitas yang menyeluruh dan meletakkan segala sesuatu di tangannya. Jika karyawan diberikan tanggung jawab penuh atas pekerjaan yang dilakukannya, karyawan yang memiliki kekuasaan dan tanggung jawab dapat mengambil keputusan sendiri dan menyelesaikan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Harapan karyawan adalah kekuasaan, wewenang, pengakuan, status, dan tanggung jawab. Ketika mereka mendapatkan ini, mereka akan berusaha sekuat tenaga untuk mewujudkan potensi mereka. Kemampuan dan kemampuan untuk bekerja keras untuk meningkatkan kinerja.

Menurut (Greasley et al., 2008) Program pemberdayaan bertujuan untuk mendelegasikan kekuasaan dan wewenang kepada bawahan dan berbagi tanggung jawab dengan mereka. Semua ini dapat meningkatkan status dan pengakuan karyawan yang berwenang. Mentalitas bahwa karyawan siap untuk menyelesaikan tugas dan melakukan yang terbaik untuk mencapai tujuan pribadi, tujuan tim, dan tujuan organisasi. (Randolph & Sashkin, 2002) menegaskan bahwa pemberdayaan karyawan adalah transfer kekuasaan dari atasan kepada karyawan. Pemberdayaan adalah proses memberikan otonomi yang lebih besar dengan berbagi informasi yang relevan dan mengendalikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pekerjaan. (Ghosh, 2013) mendefinisikan pemberdayaan sebagai proses peningkatan efikasi diri anggota organisasi dengan mengidentifikasi kondisi yang mendorong impotensi. Dalam hal pemberdayaan, (Burke, 2005) berpendapat bahwa pemberdayaan berarti pemberian kuasa dan pemberdayaan. Penekanan lebih ditempatkan pada transfer kekuasaan dan kekuasaan kepada karyawan melalui manajemen. Pemberdayaan adalah kombinasi keadaan mental bawahan dan dipengaruhi oleh perilaku atasan.

Dengan demikian, "pemberdayaan" mencakup berbagai inisiatif terkait dengan partisipasi langsung karyawan (Psoinos & Smithson, 2002). Prinsipnya adalah bahwa karyawan merespons lebih kreatif ketika mereka memikul berbagai tanggung jawab, mendorong mereka untuk memberikan kontribusi, dan membantu mereka mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka. Oleh karena itu, perusahaan biasanya menggunakan pemberdayaan karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan, antusiasme, komitmen dan produktivitas karyawan (Walton, 1985). Jika suatu organisasi ingin meningkatkan kinerja perusahaan dan bagaimana pendelegasian tim mempengaruhi tingkat kinerja organisasi, pendelegasian merupakan hal yang penting (Kirkman, Rosen, Tesluk, & Gibson, 2004). Dan berdampak positif terhadap kepuasan kinerja internal

perusahaan.

Lebih khusus, pemberdayaan tim dapat membantu meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan (Glassop, 2002); (Prati, Douglas, Ferris, Ammeter, & Buckley, 2003) atau menanggapi organisasi dan fleksibilitas, sehingga membawa organisasi bisnis hasil yang lebih baik (Prati et al., 2003).

Manfaat ini biasanya terkait dengan dampak positif tim terhadap sikap karyawan, seperti semangat kerja dan kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, & Erez, 2001). Pemberdayaan melibatkan karyawan, karena karyawan dapat secara aktif dan mandiri menanggapi tantangan terkait pekerjaan dengan dorongan dan dukungan manajemen (Raub & Robert, 2010). Pemberdayaan memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2001) dan komitmen organisasi (Kuokkanen, Leino-Kilpi, & Katajisto, 2003).

Menurut Kirkman dan Rosen, pemberdayaan didefinisikan sebagai sekelompok individu yang bekerja saling bergantung untuk mencapai tujuan bersama, dan setiap anggota secara bersama-sama bertanggung jawab untuk menyelesaikan tugas (Kirkman & Rosen, 2000). Secara teori, dengan bekerja sama, tim dapat mencapai tujuan di luar apa yang ingin dicapai oleh anggota tim. Dengan kata lain, keberhasilan tim akan mengarah pada sinergi dari anggota itu sendiri. Dalam sebuah organisasi, berbagi pengetahuan, saran, penyediaan sumber daya, ketegangan, konflik, dan perselisihan memungkinkan setiap anggota tim untuk memberikan kontribusi terbaik. Kesediaan anggota tim untuk berkorban demi kesuksesan tim berperan penting dalam mencapai sinergi. Oleh karena itu, diperlukan organisasi yang dapat menggabungkan bakat, keterampilan, dan upaya setiap anggota tim untuk menghasilkan ide-ide baru, memecahkan masalah yang kompleks, dan menerapkan perubahan. Tim yang efektif akan mengembangkan mekanisme untuk memaksimalkan kinerjanya.

Tim yang berdaya (*empowered team*) merupakan tim yang mampu berbagi atas empat dimensi yaitu potensi (*potency*), kebermaknaan (*meaningfulness*), otonomi (*autonomy*), dan pengaruh (*impact*) (Kirkman & Rosen, 2000).

1. Potensi (*Potency*) yang sejajar dengan membangun pemberdayaan tingkat individu dari kompetensi, atau *self-efficacy* adalah keyakinan kolektif pada tim yang bisa meningkatkan keefektifan. Potensi berbeda dari *self-efficacy* dalam setidaknya tiga cara: 1) *self efficacy* mengacu pada kinerja individu dan potensi mengacu pada kinerja tim. 2) pengalaman *self-efficacy* adalah pengalaman pribadi tetapi potensi merupakan pengalaman yang dikembangkan secara bersama-sama, dan 3) *self-efficacy* berkaitan dengan kinerja tugas tertentu tetapi potensi mengacu efektivitas secara umum.
2. Kebermaknaan (*meaningfulness*) sesuai dengan kebermaknaan pada tingkatan analisis individu mengacu pada pengalaman dalam tim merupakan tugas yang sangat penting, berharga, dan bermanfaat. Anggota tim secara bersama-sama mengembangkan dan berbagi kebermaknaan dari tugas-tugas mereka. Jadi anggota tim telah memiliki dampak langsung dari pengalaman kebermaknaan anggota lain.

Tim yang berarti memiliki komitmen timbal balik yang kuat terhadap misi. Mereka bekerja dengan rasa misi dan memiliki fokus yang melekat pada tugas-tugas mereka. Mereka memandang tugas sebagai sesuatu yang bernilai. Anggota tim yang berpikir sangat berarti berbicara tentang bangga melakukan pekerjaan dengan baik. Mereka mendiskusikan waktu untuk saling membantu memecahkan masalah kompleks atau memenuhi tenggat waktu. Tim dengan kepentingan tinggi dalam dimensi makna, baik individu atau kolektif, melakukan tugas biasa atau tugas dengan cara yang luar biasa.

3. Otonomi (*autonomy*) sejajar dengan pemberdayaan pada tingkat individu

dengan membangun pilihan dan sejauh mana anggota tim mengalami kebebasan substansial, kemandirian, dan kebijaksanaan dalam pekerjaan mereka. Keputusan penting dibuat dan dilaksanakan oleh tim. Dengan demikian, tingkat tinggi otonomi tim benar-benar dapat menurunkan otonomi individu sebagai pengambilan keputusan penting bersama daripada dilakukan sendiri dan tanggung jawab jika disebarkan daripada diberikan kepada individual tunggal.

Otonomi mengacu pada kebebasan, kebijaksanaan dan kontrol dari pengalaman tim. Anggota tim yang bertanggung jawab atas alur kerja mereka sendiri. Tim bebas mengalokasikan sumber daya, memperluas peluang, dan membuat keputusan cepat tanpa persetujuan atasan

4. Pengaruh (*impact*) dari pengalaman anggota tim, hampir sama dengan dampak pada tingkat analisis individu ketika tim menghasilkan karya yang signifikan dan penting bagi suatu organisasi. Anggota tim mencari, berbagi dan secara bersama-sama memahami umpan balik (*feedback*) dari anggota lainnya. Interaksi anggota tim memungkinkan pengumpulan informasi lebih lanjut tentang dampak dari pemberdayaan tim.

Pengaruh (*impact*) dirasakan oleh tim ketika tim melihat efek dari para pekerja pada stakeholder yang lain. Anggota tim yang merasakan *sense of impact* berbicara tentang bagaimana mengetahui hasil dan umpan balik yang didapatkan membuat pekerjaannya lebih penting bagi mereka. Secara kolektif anggota pemberdayaan tim memiliki *esprit de corps* yang sangat kuat. Secara kolektif anggota-anggota memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi terhadap komitmen organisasional.

(Spreitzer, 2008) menyebutkan ada 4 (empat) dimensi pemberdayaan, yaitu:

1. *Meaning* (Arti)

Makna adalah nilai tujuan kerja yang berkaitan dengan tujuan atau standar individu yang bersangkutan. Ini berarti mencakup kecocokan antara persyaratan peran pekerjaan dan keyakinan, nilai, dan perilaku.

2. *Competence* (Kompetensi)

Ini memiliki arti yang sama dengan *self-efficacy*, yaitu keyakinan seseorang pada kemampuannya untuk mengatur dan melaksanakan tindakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kemampuan lebih berfokus pada kemampuan untuk melakukan peran pekerjaan tertentu, daripada peran pekerjaan umum atau yang disebut harga diri.

3. *Self determination* (Penentuan diri)

Self determination adalah keyakinan seseorang bahwa orang tersebut mempunyai kebebasan atau otonom dan kendali tentang bagaimana mengerjakan pekerjaannya sendiri

4. *Impact* (Pengaruh)

Impact adalah suatu tingkatan yang mana individu dapat mempengaruhi hasil-hasil strategik, administratif, dan operasional dari hasil kerja.

Pemberdayaan menurut (Manialup, Nangoi, & Morasa, 2017), menekankan:

1. Pemberian tanggung jawab, wewenang dan power pada karyawan. Karyawan pada tingkat lebih rendah mendapat tanggungjawab dan wewenang dalam pengambilan keputusan dan perencanaan. Dalam pemberdayaan karyawan, manajer memampukan dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk merencanakan, mengimplementasi rencana, dan mengendalikan implementasi rencana pekerjaan yang menjadi tanggungjawab karyawan secara individu maupun tim.
2. Peningkatan partisipasi dan keterlibatan karyawan (*employee participation*)

dan *employee involvement*) dalam organisasi. *Chartered Institute and Development* (CPID) mengartikan keterlibatan karyawan sebagai 'rangkaian proses yang dirancang untuk memberi dukungan, pemahaman dan sumbangsih optimal dari seluruh karyawan dalam organisasi dan komitmen mereka terhadap sasaran organisasi' dan partisipasi karyawan sebagai proses keterlibatan karyawan yang dirancang untuk memberi peluang bagi karyawan untuk mempengaruhi dan di mana cocok mengambil bagian dalam pengambilan keputusan atas hal-hal yang mempengaruhi mereka.

3. Partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan jelas mengandung nilai demokrasi. Karyawan termasuk bawahan memiliki kebebasan yang lebih besar untuk memilih dan mengontrol dalam batas tanggungjawabnya.
4. Pendekatan *bottom-up* dan manajemen partisipatif, karyawan mendapat perlakuan manusiawi untuk menggunakan kemampuan berpikir daripada melakukan pekerjaan seperti mesin. Setiap keputusan seharusnya dibuat atas dasar konsensus dengan melibatkan mereka yang berada di hirarki lebih rendah.

Dalam desentralisasi, manajer senior memiliki kekuasaan karena posisinya (kekuasaan berdasarkan posisi), dan kemudian sebagian kekuasaannya didelegasikan kepada manajer berpangkat lebih rendah. Manajer bawahan ini juga memperoleh otoritas karena posisinya, sehingga ia juga memperoleh kekuasaan berdasarkan posisi. Dalam pemberdayaan pegawai, pegawai memperoleh kekuasaan bukan berdasarkan jabatannya, tetapi karena tanggung jawabnya dalam bekerja untuk menghasilkan kinerja yang maksimal. Tanpa kinerja, karyawan tidak akan dapat meningkatkan kepercayaan dirinya terhadap organisasi. Dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan karyawan adalah

memberikan karyawan kekuatan untuk merencanakan, mengendalikan, dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa perlu pemberdayaan eksplisit dari manajer atasan. Dalam pemberdayaan karyawan, kekuasaan diekstraksi dari dalam setiap karyawan melalui proses pemberdayaan karyawan. Kewenangan yang diberikan kepada karyawan oleh manajemen didasarkan pada pemberdayaan karyawan yang dihasilkan oleh proses pemberdayaan organisasi untuk karyawan.

Keuntungan dari pemberdayaan adalah memungkinkan karyawan untuk lebih responsif dan mudah beradaptasi dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah. Diberdayakan merupakan suatu hal yang penting apabila organisasi ingin meningkatkan kinerja perusahaan, serta bagaimana pemberdayaan tim bisa mempengaruhi tingkat kinerja dalam organisasi (Kirkman et al., 2004). Serta berdampak positif dalam kepuasan kinerja di dalam perusahaan.

Lebih khusus, pemberdayaan dikatakan membantu membawa hasil yang lebih baik bagi organisasi bisnis karena mempengaruhi peningkatan kinerja, produktivitas karyawan, dan respons serta fleksibilitas karyawan terhadap organisasi (Friedman & Casner-Lotto, 2002). Manfaat ini biasanya terkait dengan efek positif pada sikap karyawan, seperti semangat kerja dan kepuasan kerja, serta bagaimana komitmen terhadap organisasi (Mitchell et al., 2001). Pemberdayaan melibatkan karyawan secara aktif dan independen menanggapi tantangan terkait pekerjaan dengan dorongan dan dukungan manajemen (Raub & Robert, 2010). Pemberdayaan memainkan peranan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pekerja dan komitmen dalam organisasi (Kuokkanen et al., 2003).

Pemberdayaan individu dan tim karyawan dianggap sebagai motivasi tugas intrinsik, yang dimanifestasikan dalam empat dimensi kognitif (*meaningfulness, self-efficacy, autonomy* dan *impact*) yang mencerminkan posisi karyawan untuk peran mereka dalam organisasi (Kirkman & Rosen, 2000) dan

pada tingkat tim dimensi pemberdayaan telah ditentukan pada analisis tingkat individu. (Kirkman & Rosen, 2000) mengemukakan bahwa pemberdayaan karyawan baik individu maupun tim adalah penting sebagai pemberdayaan pribadi. Mereka menemukan bahwa individu yang diberdayakan bersedia untuk berkontribusi dan berkorban untuk kesuksesan tim.

Namun dampak negatif bisa terjadi di dalam pemberdayaan tim apabila dalam suatu tim terjadi konflik. Sebuah tim yang diberdayakan mungkin akan lebih rentan terhadap konflik, yang memiliki efek yang merugikan bagi kinerja tim (Bergman, Rentsch, Small, Davenport, & Bergman, 2012); (Langfred, 2007); (Kotlyar & Karakowsky, 2006). Mengingat situasi yang membutuhkan pemberdayaan tim, efektivitas dan keberhasilan tim yang diberdayakan tergantung pada bagaimana anggota mampu beradaptasi dengan tim dan memaksimalkan manfaat kekuasaan dan berbagi pengetahuan sehingga meminimalkan konflik dalam tim (Kirkman & Rosen, 1997); (Langfred, 2007). Selain itu persepsi yang berbeda antar individu dalam tim dapat menyebabkan terjadinya konflik dalam tim.

2.1.3. Pengaruh Pemberdayaan Karyawan di Tempat Kerja

Ada banyak manfaat dari aplikasi pemberdayaan kepada karyawan dan organisasi. Berkat pemberdayaan, karyawan merasa seolah-olah mereka dimiliki pekerjaan mereka sendiri, kepercayaan mereka untuk organisasi, pengembangan pribadi dan peningkatan kepuasan kerja. Selain itu, motivasi, kreativitas, loyalitas organisasi dan kesediaan untuk mengambil alih beberapa pekerjaan dan mengakibatkan kinerja mereka meningkat. Penurunan stress kerja dan meningkatkan harapan serta optimisme (Akin, 2010).

Keuntungan dari pemberdayaan adalah memungkinkan tenaga kerja

lebih responsif dan adaptif di dalam perubahan lingkungan organisasi yang selalu berubah (Swenson, 2008). Diberdayakan merupakan suatu hal yang penting apabila organisasi ingin meningkatkan kinerja perusahaan, serta bagaimana pemberdayaan tim bisa mempengaruhi tingkat kinerja dalam organisasi (Kirkman et al., 2004). Serta berdampak positif dalam kepuasan kinerja di dalam perusahaan.

(Laschinger et al., 2001); (Kuokkanen et al., 2003), pemberdayaan memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan karyawan dan komitmen organisasi. Memberdayakan karyawan juga dapat membantu karyawan merasa bahwa kontribusi mereka berarti, bahwa karyawan mampu dan dapat memilih apa yang harus dilakukan. Pemberdayaan juga cenderung meningkatkan inisiatif pribadi karyawan, karena mereka akan mampu mengenali dan menganggap rasa kepemilikan psikologis atas pekerjaan. Pemberdayaan mengajarkan karyawan bagaimana membuat keputusan dan bertanggung jawab atas hasilnya. Melalui pemberdayaan, dipastikan bahwa perusahaan dapat memperoleh dan mempertahankan karyawan dengan kualitas, keterampilan, pengetahuan dan kemampuan, serta mempekerjakan karyawan secara efisien dan efektif.

Lebih khusus, pemberdayaan dikatakan berkontribusi untuk hasil yang lebih baik untuk organisasi bisnis karena peningkatan kinerja, produktivitas karyawan dan daya tanggap dan fleksibilitas organisasi (Friedman & Casner-Lotto, 2002), pengabdian dikatakan membantu Untuk membawa hasil yang lebih baik kepada organisasi bisnis. Manfaat ini biasanya terkait dengan efek positif pada sikap karyawan, seperti semangat kerja dan kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Mitchell et al., 2001). Pemberdayaan melibatkan karyawan secara aktif dan independen menanggapi tantangan yang berhubungan dengan pekerjaan dengan dorongan dan dukungan dari manajemen (Raub & Robert, 2010).

Pemberdayaan memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Laschinger et al., 2001) dan komitmen organisasi (Kuokkanen et al., 2003); (Laschinger et al., 2001). Pemberdayaan individu dan tim untuk karyawan dianggap motivasi tugas intrinsik diwujudkan dalam empat dimensi kognitif (*meaningfulness, self- efficacy, autonomy* dan *impact*), mencerminkan orientasi karyawan untuk perannya ditempat kerja (Kirkman & Rosen, 2000).

Namun dampak negatif bisa terjadi di dalam pemberdayaan tim apabila dalam suatu tim terjadi konflik. Sebuah tim yang diberdayakan mungkin akan lebih rentan terhadap konflik dalam grup, yang memiliki efek yang merugikan pada kinerja tim (Bergman et al., 2012); (Langfred, 2000); (Kotlyar & Karakowsky, 2006). Mengingat kebutuhan delegasi tim, efektivitas dan keberhasilan tim delegasi tergantung pada bagaimana anggota tim beradaptasi dengan tim dan memaksimalkan manfaat dari pembagian kekuasaan dan pengetahuan serta meminimalkan konflik di dalam tim (Kirkman & Rosen, 1997). Selain itu, perbedaan pendapat antar individu dalam tim juga dapat menimbulkan konflik di dalam tim.

Pemberdayaan karyawan menurut (Bowen & Lawler, 1994) memberikan karyawan otoritas untuk membuat keputusan penting dengan sedikit pengawasan. Pengawasan yang kurang dalam pemberdayaan dapat mengakibatkan terjadinya masalah. Ketika dilakukan dengan benar, karyawan yang diberdayakan akan menjadi hebat (*great*), namun ketika berbuat salah maka akan memberikan dampak negatif untuk perusahaan dan karyawan. Maka hal yang diperhatikan:

1. Egoisme/arogansi: karyawan yang egois/arogan dapat membuat masalah besar bagi manajer. Bisa menimbulkan masalah dalam mendelegasikan tugas dan wewenang. Karyawan menghindari pelaporan tentang pekerjaan.
2. Keamanan: informasi data dan dibagi oleh semua karyawan, ada

- kekhawatiran tentang kebocoran data penting. Ada peningkatan risiko untuk data rahasia dan keamanan terkait karyawan yang memiliki akses informasi.
3. Demokrasi: karyawan yang diberdayakan bisa menyalahgunakan apa yang sudah diberikan.

2.1.4. Pengaruh Pemberdayaan terhadap Konflik Kerja

Konflik dapat didefinisikan secara luas sebagai ketidaksesuaian kepentingan atau tujuan yang tidak setara (Korsgaard et al., 2008). Konflik memiliki dua dimensi, yaitu konflik kognitif (berasal dari esensi tugas) dan konflik emosional, yang berasal dari hubungan interpersonal dalam kelompok. Konflik kognitif mengacu pada perbedaan pendapat antara anggota tim tentang pendapat, pendapat, dan ide, sedangkan konflik hubungan atau emosional mengacu pada perbedaan pendapat antara anggota tim tentang masalah pribadi atau emosional. Konflik yang dialami kelompok dalam pendelegasian tim dapat mengurangi kekompakan dan efektifitas pelaksanaan tugas pekerjaan (Langfred, 2000). Buktikan bahwa tim yang berwenang sangat rentan terhadap konflik, karena anggota tim sangat bergantung pada kepercayaan dalam tim saat mengatur pekerjaan dan berinteraksi satu sama lain.

(Kotlyar & Karakowsky, 2006) menunjukkan bahwa dalam tim yang berwenang, jika pemimpin dalam tim memiliki bimbingan yang cukup, konflik kognitif dan emosional akan naik ke tingkat yang lebih tinggi. Kepercayaan dalam tim tergantung pada mayoritas anggota tim yang efektif yang berpartisipasi dalam kepemimpinan tim (Bergman et al., 2012), anggota tim individu mungkin memiliki pandangan yang berbeda tentang pemberdayaan, dan beberapa anggota mungkin sulit untuk mengontrol Power, yang merusak kepercayaan dalam tim (Bergman et al., 2012). Beberapa anggota juga dapat memilih untuk membatasi otonomi pribadi dan saling ketergantungan dalam menanggapi konflik, sehingga

merusak kepercayaan dalam tim.

(Bergman et al., 2012) keuntungan konflik dalam pemberdayaan adalah:

1. Membangkitkan semangat kerja dalam kompetisi
2. Sebagai alat untuk mendiagnosis kemungkinan masalah
3. Memacu kreativitas dalam mencari solusi dan berpikir kreatif
4. Menstimulasi karyawan untuk fokus pada tugas
5. Mendapatkan *feedback* atau mendorong individu yang sebelumnya pasif menjadi aktif
6. Sebagai pengaman jika konflik sering terjadi
7. Menstimulasi munculnya gagasan-gagasan brilian
8. Sebagai sarana pembelajaran dalam hal menyampaikan pendapat.

Adanya ketidakcocokan kekuasaan dalam tim akan merusak suasana pertukaran informasi antar anggota tim. Ketika orang-orang dengan kekuasaan yang lebih kecil ingat bahwa tindakan mereka mungkin menunjukkan ancaman yang kuat, anggota tim dengan kekuasaan yang lebih kecil cenderung untuk mencegah argumen aktif dengan pemegang kekuasaan utama.

2.1.5. Kompetensi

2.1.5.1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Akbar, 2018).

Menurut McClelland mendefinisikan kompetensi (competency) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat mendeskripsikan, kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain,

kompetensi adalah apa yang para outstanding performers lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan para average performers (Fatchurrohman, 2011).

Tantangan perusahaan dalam menghadapi era globalisasi ditandai dengan terjadinya perdagangan bebas, di mana selalu terjadi perubahan dan kondisi bisnis turbulen. Salah satu upaya agar perusahaan dapat tumbuh dan berkembang, maka perlu meningkatkan daya saing efektif melalui penyiapan SDM sesuai dengan standarisasi kompetensi disyaratkan, karena perbedaan kompetensi akan terjadi perbedaan pencapaian hasil/ kinerja. Oleh karena itu kemampuan pelaku bisnis sangat tergantung dengan kemampuan SDM karena SDM merupakan sumber keunggulan kompetitif utama dan pengelolaan sumber keunggulan lainnya. Perubahan lingkungan bisnis mengarah pada pengakuan pentingnya SDM sebagai aset kritis organisasi perlu diikuti sertakan dalam filosofi perusahaan dan juga dalam proses perencanaan strategis, karena SDM menjadi bagian pengembangan kebijakan organisasi dan perencanaan perluasan lini organisasi (Rizal & Hubeis, 2013).

Untuk itu perlunya melaksanakan identifikasi kompetensi yang relevan bertujuan untuk meningkatkan kinerja SDM, agar memungkinkan kelangsungan hidup organisasi mencapai keberhasilan kompetitif. Karena pada dasarnya kompetensi merupakan karakteristik individu yang berhubungan dengan acuan kriteria perilaku yang diharapkan dan kinerja terbaik dalam sebuah pekerjaan atau situasi yang diharapkan untuk dipenuhi, yang dapat membawa pada kinerja yang lebih tinggi.

Faktor yang mempengaruhi kinerja individu terdiri dari faktor intrinsik, yaitu faktor yang berasal dari individu sendiri dan faktor ekstrinsik, yaitu faktor di luar yang bersangkutan. Adapun faktor yang memengaruhi kinerja bersifat intrinsik sebagai berikut (Rizal & Hubeis, 2013);

1. Kompetensi terdiri dari pemikiran konseptual, orientasi berprestasi, kepedulian terhadap keteraturan, pengarahan, pemahaman keorganisasian, dampak pengaruh dan komitmen;
2. Motivasi,
3. Kepuasan kerja, dan
4. Keterikatan.

Sementara faktor yang bersifat ekstrinsik sendiri adalah

1. Kepemimpinan
2. Struktur tim,
3. Peran tim,
4. Norma,
5. Lingkungan,
6. Struktur organisasi,
7. Strategi,
8. Teknologi, dan
9. Teknologi dan informasi.

2.1.5.2. Karakteristik Kompetensi

Menurut Spencer dan Spencer (Nurmianto & Siswanto, 2006) kompetensi terbentuk dari lima karakteristik, yaitu:

1. **Motif**

Sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

2. **Sifat**

Karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.

Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.

3. Konsep Diri

Sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.

4. Pengetahuan

Informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.

5. Keterampilan

Kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

2.1.5.3. Indikator Kompetensi

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi kompetensi karyawan suatu perusahaan, indikator kompetensi (Akbar, 2018), yaitu:

1. Karakter pribadi (*traits*)

Karakter pribadi adalah karakteristik fisik dan reaksi atau respon yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.

2. Konsep diri (*self concept*)

Konsep diri adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang.

3. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.

4. Keterampilan (*skill*)

Keterampilan adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.

5. Motivasi kerja (*motives*)

Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki oleh seseorang, yang selanjutnya akan mengarahkan, membimbing, dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan.

2.1.5.4. Kompetensi Profesional SDM Perusahaan

Dari berbagai literatur yang merupakan hasil kajian empirik maupun konseptual, definisi tentang kompetensi secara umum dapat dilihat dari dua perspektif. Perspektif yang pertama menggambarkan kompetensi dari sudut pandang organisasi, yang mana kompetensi digambarkan sebagai pengetahuan, kepakaran dan kemampuan suatu organisasi yang dapat menjadikan organisasi tersebut memiliki keunggulan dibandingkan dengan para pesaingnya. Pengertian kompetensi dalam hal ini terkonsentrasi pada kompetensi suatu organisasi sebagai suatu kesatuan dan menyeluruh. Sedangkan perspektif kedua mengarah pada kompetensi yang dimiliki individu.

Kompetensi diartikan sebagai karakteristik-karakteristik yang dapat diidentifikasi dari seseorang yang melakukan pekerjaannya secara efektif. Karakteristik tersebut dapat meliputi motif, sifat, keterampilan, citra diri, peranan sosial dan pengetahuan yang dimiliki. Williams dalam Carters mengemukakan bahwa *individual competence describes what a person is capable of doing and includes a combination of motives and traits, the self-image of a person and his or her social role, skills and knowledge* (Kartika & Sugiarto, 2016). Dari pendapat tersebut, nampak bahwa kompetensi individual dapat dilihat dari kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan dan termasuk didalamnya

kombinasi motivasi dan sifatnya, citra diri atau peran sosialnya, keahlian dan pengetahuan.

Ulrich mengemukakan 9 kompetensi strategi yang harus dikuasai oleh profesional sumber daya manusia di dalam organisasi. Profesional sumber daya manusia harus memiliki kemampuan untuk secara efektif mampu menciptakan keefektifan pribadi, memenuhi ekspektasi stakeholders internal dan eksternal serta mencapai nilai strategi bisnis dengan mengelola talent, kepemimpinan, dan kultur yang membuat organisasi memiliki kapabilitas untuk unggul dalam kompetisi. Dari 9 (sembilan) kompetensi tersebut maka 3 (tiga) diantaranya merupakan pendorong utama (*core drivers*) yaitu (Wijoyo & Juita, 2021);

1. *Strategic positioner*, kemampuan untuk memposisikan bisnis unggul dalam kompetisi. Profesional SDM memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan strategi pengelolaan SDM dalam organisasi selaras dengan strategi bisnis
2. *Credible activist*, kemampuan untuk membangun hubungan atas dasar kepercayaan (*relationship of trust*) dengan memiliki sudut pandang yang proaktif. Kompetensi ini menjadi dasar untuk terlibat dalam dialog bisnis dengan stakeholders.
3. *Paradox navigator*, kemampuan untuk mengelola berbagai tekanan di dalam bisnis baik jangka pendek maupun panjang, dari atas (pimpinan) maupun pekerja.

3 (tiga) kompetensi profesional sumber daya manusia berikutnya menurut Ulrich merupakan determinan kompetensi keorganisasian yang memungkinkan bisnis mencapai nilai strategi (*organization enablers*) meliputi (Wijoyo & Juita, 2021):

1. *Culture and change champion* adalah kemampuan profesional sumber daya manusia untuk melakukan perubahan dan mengelola kultur yang kondusif untuk pencapaian nilai.

2. *Human capital curator* adalah kemampuan untuk mengelola arus talent di dalam organisasi dengan mengembangkan aset sumber daya manusia termasuk pimpinan, mengarahkan kinerja individual dan membangun talent yang memiliki kompetensi tinggi.
3. *Total rewards steward* adalah kemampuan untuk mengelola kesejahteraan pekerja baik melalui pendistribusian kompensasi finansial maupun non finansial.

Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal (Liestati, 2020). Sumber daya manusia merupakan faktor penentu dan motor penggerak yang akan sangat menentukan berhasil atau tidak berhasilnya suatu organisasi, perusahaan, atau instansi untuk mencapai tujuan. Sumber daya manusia juga merupakan faktor penentu keberhasilan perusahaan karena peran sumber daya manusia adalah merencanakan, melaksanakan, serta mengendalikan berbagai kegiatan operasional perusahaan.

Setiap individu SDM dianjurkan untuk bisa memiliki sikap profesionalisme dalam bekerja agar bisa mengoptimalkan skill, waktu, tenaga, ilmu pengetahuan dan sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan bidang yang dijalani, sehingga akan berpengaruh terhadap kinerja yang dilakukan oleh SDM. Menurut Siagian profesionalisme adalah keandalan dan keahlian dalam pelaksanaan tugas sehingga terlaksana dengan mutu tinggi, waktu yang tepat, cermat, dan dengan prosedur yang mudah dipahami (Aisyah, Utami, Sunardi, & Sudarsih, 2017). Sumber daya manusia yang berkualitas tentu akan memberikan dampak positif bagi setiap perusahaan, baik itu perusahaan milik negara maupun perusahaan

swasta.

2.1.5.5. Pengembangan SDM yang Profesional

Pengembangan sumber daya manusia adalah fungsi MSDM yang terdiri dari pelatihan dan pengembangan yang diawali dengan orientasi atau sosialisasi, kemudian diikuti oleh perencanaan dan pengembangan karier individu, pengembangan organisasi, serta manajemen dan penilaian kinerja karyawan.

1. Orientasi atau Sosialisasi adalah sebuah program yang dirancang untuk menolong karyawan agar dapat siap dengan mulus menjadi karyawan dari organisasi tersebut.
2. Pelatihan dirancang untuk memberi para pembelajar sejumlah pengetahuan dan keahlian yang diperlukan pekerjaan mereka saat ini. Program ini diawali dengan orientasi atau sosialisasi dan dirancang untuk mempertahankan dan memperbaiki prestasi kerja karyawan saat ini.
3. Pengembangan merupakan pembelajaran tentang bagaimana mengerjakan pekerjaan berikutnya. Program pengembangan merupakan sebuah proses yang dirancang untuk mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan pada masa mendatang dalam rangka perencanaan dan pengembangan karier atau promosi.
4. Perencanaan karier adalah proses yang berkelanjutan di mana individu menetapkan tujuan-tujuan karier dan mengidentifikasi cara-cara untuk mencapainya.
5. Pengembangan karier adalah pendekatan formal yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi kualifikasi dan pengalaman-pengalaman yang memadai tersedia ketika atau pada saat dibutuhkan.
6. Pengembangan organisasi adalah proses perbaikan organisasi yang

terencana dengan mengembangkan struktur-struktur, sistem-sistem dan proses-proses untuk memperbaiki efektivitas dan mencapai tujuan yang diinginkan.

7. Manajemen kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan akhirnya organisasi.
8. Penilaian Kinerja adalah sistem formal untuk menilai kinerja individu atau kinerja tim. Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam manajemen kinerja dan dalam kenyataannya, informasi yang diperoleh dari hasil penilaian kinerja ini mempunyai banyak kegunaan, antara lain dalam menentukan siapa yang layak mendapatkan kenaikan gaji, promosi, dipindahkan, rotasi, demosi atau bahkan dalam menentukan siapa yang terpaksa harus diberhentikan. Dengan kata lain, informasi itu dapat juga digunakan untuk menegakkan disiplin.
 - a. Promosi atau kenaikan pangkat adalah kesempatan untuk maju yang acap kali digunakan sebagai insentif atau penghargaan bagi mereka yang sangat berprestasi, memiliki kinerja yang luar biasa dan promosi merupakan cara yang paling berarti, tepat atau signifikan untuk memberikan penghargaan, pengakuan terhadap mereka yang berkinerja sangat baik.
 - b. Dipindahkan/ Transfer digunakan untuk memberikan orang-orang pengalaman yang lebih luas sebagai bagian dari pengembangan dan untuk mengisi lowongan yang terjadi.
 - c. Separasi atau pemutusan hubungan kerja biasanya lebih baik daripada membiarkan mereka yang berkinerja buruk tetap melakukan pekerjaannya (Panggabean, 2009).

Karyawan merupakan salah satu sumber daya manusia yang ada dalam

perusahaan yang akan sangat menentukan tercapainya tujuan perusahaan itu sendiri. Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang handal dan berkualitas sehingga perusahaan harus dapat mengelola dan memperhatikan sumber daya manusia dengan sebaik mungkin (Waspodo, Handayani, & dkk, 2013). Tanpa adanya partisipasi dari karyawan dalam menjalankan aktivitas perusahaan, maka perusahaan tidak akan mencapai titik keberhasilannya. Oleh karena itu perusahaan harus bisa memperhatikan kondisi karyawan, sehingga seluruh karyawan yang terlibat merasa senang dan nyaman dalam menjalankan pekerjaan tanpa adanya tekanan dan kecemasan yang diakibatkan oleh perasaan karyawan akan pekerjaannya. Apabila karyawan sudah merasakan perasaan yang tidak nyaman ditempatnya bekerja, maka tidak menutup kemungkinan karyawan akan mengalami penurunan pada kinerjanya dalam menjalankan pekerjaan.

2.1.6. Kinerja Karyawan

2.1.6.1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut (Wibowo & Utomo, 2016).

Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan- persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan. Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembanding atas tujuan atau target yang ingin dicapai. Hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja. Seorang karyawan dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja (Bangun, 2008).

2.1.6.2. Pengukuran Kinerja

Kinerja karyawan pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan perusahaan. Menurut Bangun, (Bangun, 2012) terdapat beberapa hal yang dapat mengukur kinerja, antara lain:

1. Jumlah pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

2. Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

3. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

5. Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan.

2.1.6.3. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Werther dan Davis (Aliastuti, 2017) menyatakan bahwa beberapa tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja terhadap karyawan yang dilakukan oleh organisasi adalah:

1. Peningkatan Kinerja (*Performance Improvement*)

Hasil penilaian kinerja memungkinkan manajer dan karyawan untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2. Penyesuaian Kompensasi (*Compensation Adjustment*)

Hasil penilaian kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

3. Keputusan Penempatan (*Placement Decision*)

Hasil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promosi, transfer, dan demosi bagi karyawan.

4. Kebutuhan Pengembangan dan Pelatihan (*Training and Development Needs*)

Hasil penilaian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karir (*Career Planning and Development*)

Hasil penilaian kinerja memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

6. Prosedur Perekrutan (*Process Deficiencies*)

Hasil penilaian kinerja mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan yang berlaku di dalam organisasi.

7. Kesalahan Desain Pekerjaan dan Ketidakakuratan Informasi (*Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*)

Hasil penilaian kinerja membantu dalam menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama di bidang informasi kekaryawan, desain jabatan, serta informasi SDM lainnya.

8. Kesempatan yang Sama (*Equal Employment Opportunity*)

Hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif karena setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama.

9. Tantangan Eksternal (*External Challenges*)

Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan sejauh mana faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya mempengaruhi pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaannya.

10. Umpan Balik (*Feedback*)

Hasil penelitian kinerja memberikan umpan balik bagi kepentingan kekaryawanan terutama departemen SDM serta terkait dengan kepentingan karyawan itu sendiri.

2.1.6.4. Indikator Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (Ayunda, Siswati, & Iman, 2021) indikator kinerja karyawan adalah:

1. Kualitas

Dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

2. Kuantitas

Diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

3. Ketepatan waktu

Diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang

telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

4. Efektifitas

Pemanfaatan secara maksimal sumber daya dan waktu yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.

5. Kehadiran

Tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan.

2.1.7. Strategi Peningkatan Kinerja Melalui Budaya Organisasi

2.1.7.1. Pengertian Strategi

Mintzberg memperluas konsep strategi dan mendefinisikan strategi dengan memperhatikan berbagai dimensi dari konsep strategi, yang dikutip oleh Ismail Solihin, bahwa Mintzberg menamakan “*5 P’s of Strategy*”, (Ismail, 2012) yaitu:

1. *Strategy is a plan*: terdapat dua karakteristik strategi, yaitu strategi direncanakan terlebih dahulu, dan strategi kemudian dikembangkan dan diimplementasikan.
2. *Strategy as a Ploy*: strategi merupakan suatu maneuver yang spesifik untuk memberi isyarat mengancam kepada pesaing perusahaan.
3. *Strategy as a Pattern*: strategi sebuah pola yang menunjukkan serangkaian tindakan yang dilakukan oleh manajemen dalam mencapai goals.
4. *Strategy as a position*: strategi menunjukkan berbagai keputusan yang dipilih oleh organisasi untuk memposisikan organisasi dalam lingkungan perusahaan.
5. *Strategy as a perspective*: strategi menunjukkan perspektif dari para strategist (pembuat keputusan perusahaan) didalam memandang dunianya.

Maka dapat disimpulkan bahwa, strategi merupakan suatu cara dimana sebuah lembaga organisasi akan mencapai tujuannya dan sasaran dalam jangka panjang. Dalam pengaplikasiannya, strategi membutuhkan peran banyak orang dan membutuhkan kerja sama tim untuk mencapai tujuan dengan optimal.

2.1.7.2. Budaya Organisasi

Jeff Cartwright mendefinisikan budaya organisasi yang dikutip oleh Wibowo, bahwa budaya adalah penentu yang kuat dari keyakinan, sikap dan perilaku orang, dan pengaruhnya dapat diukur melalui bagaimana orang termotivasi untuk merespon pada lingkungan budaya mereka. Atas dasar itu, Cartwright mendefinisikan budaya sebagai sebuah kumpulan orang yang terorganisasi yang berbagi tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama, dan dapat diukur dalam bentuk pengaruhnya pada motivasi (Rizky, Wahjusaputri, & Wibowo, 2020).

Stephen P. Robbins mendefinisikan organisasi yang dikutip oleh Irham Fahmi, bahwa organisasi sebagai kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sabar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan (Irfan, 2012).

Adapun penerapan budaya tersebut dalam organisasi menjadi budaya organisasi. Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan. Jones mendefinisikan kultur organisasi yang dikutip Irham Fahmi, bahwa kultur organisasi sebagai sekumpulan nilai dan norma hasil berbagi yang mengendalikan interaksi anggota organisasi satu sama lain dan dengan orang di luar organisasi (Irfan, 2012).

Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya (Irfan, 2012).

Terkait fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki yang dikutip oleh Irfan Fahmi adalah (Irfan, 2012):

1. Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
2. Memfasilitasi komitmen kolektif perusahaan mampu membuat pekerjaannya bangga menjadi bagian daripadanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi yang lain. Namun, budaya organisasi

menunjukkan ciri–ciri, sifat, atau karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya. Terminologi yang dipergunakan para ahli untuk menunjukkan karakteristik budaya organisasi sangat bervariasi. Hal tersebut menunjukkan beragamnya ciri, sifat, dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi.

Stephen P. Robbins mengemukakan sepuluh karakteristik budaya organisasi yang dikutip oleh (Deddy Mulyadi, 2015) adalah:

1. Inisiatif individual

Yang dimaksud inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat.

2. Toleransi terhadap tindakan berisiko

Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/ para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi/organisasi serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.

3. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi-organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan.

4. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi, organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

5. Dukungan manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para pimpinan dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

6. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau organisasi.

7. Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota atau pegawai suatu organisasi/ organisasi dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dalam organisasi dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

8. Sistem imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

9. Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana pegawai untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.

10. Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Adapun faktor-faktor penguat budaya organisasi yaitu: “Budaya yang nilai-nilainya baik formal maupun informal dianut secara bersama dan berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja pimpinan dan anggota organisasi sehingga kuat dalam menghadapi tantangan eksternal dan internal organisasi”

Luthans menyebutkan faktor budaya organisasi yang dikutip oleh Tika, bahwa berikut merupakan faktor-faktor utama yang menjadi penguat budaya organisasi (Pabundu, 2008):

1. Kebersamaan Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama.
2. Intensitas Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi terhadap nilai-nilai inti budaya organisasi.

Setiap perusahaan pasti memiliki budaya organisasi yang bervariasi dan interpretasi tindakannya juga beragam. Karena setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda, setiap individu dalam organisasi tersebut juga menafsirkan budaya organisasinya secara berbeda. Tapi, perbedaan budaya dalam organisasi justru seringkali menjadi kekuatan dari organisasi tersebut. Budaya organisasi berfungsi sebagai identitas yang meningkatkan rasa kepemilikan dan loyalitas bagi seluruh anggotanya. Rasa kepemilikan berarti penerimaan sebagai anggota atau bagian dari sesuatu. Budaya organisasi memiliki fungsi untuk meningkatkan kekuatan nilai suatu organisasi. Maksudnya, meningkatkan kualitas suatu organisasi melalui nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam budaya organisasi tersebut.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini menggunakan perbandingan dengan hasil penelitian sebelumnya yang sesuai dengan pembahasan. Berikut penelitian-penelitian yang menjadi pertimbangan dan referensi peneliti

Tabel 2. Beberapa Penelitian Yang Mengangkat Masalah Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Di Perusahaan

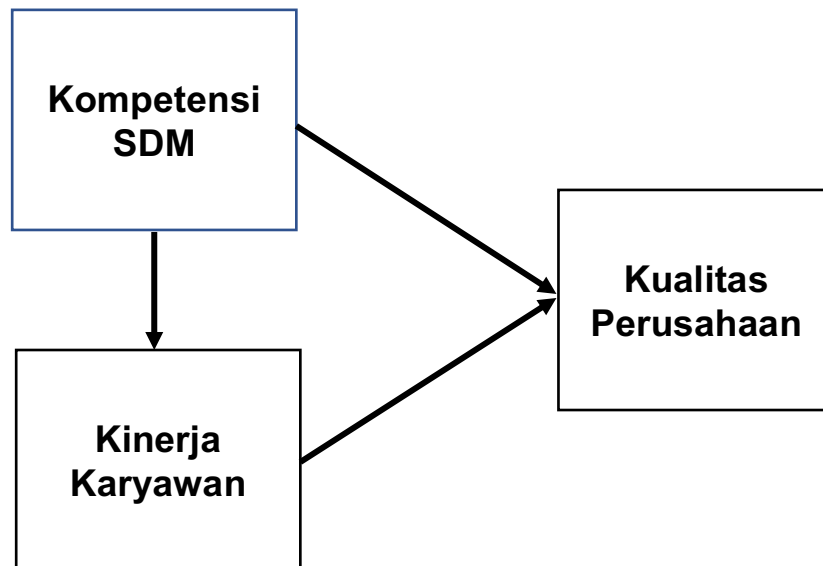
No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Perbedaan	Persamaan
1	Jiang Xueting dan Hector R. Flores	The effect to team empowerment on team performance	2018	Variable yang dibahas adalah pendelegasian	Penelitian ini membahas faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan
2	Vu Minh Hieu.	Pemberdayaan Karyawan dan Pemberdayaan Kepemimpinan: Tinjauan Pustaka.	2020	Variabel yang dibahas kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepuasan pelanggan, produktivitas	Penelitian ini membahas faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan serta

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Perbedaan	Persamaan
				dan pertumbuhan bisnis	pemberdayaan kepemimpinan
3	Asep Deni dan Ari Riswanto	Pemberdayaan Karyawan (Employee Empowerment) dalam Pespektif Kajian Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia	2019	variabel yang dibahas adalah kualitas pelayanan, keberhasilan organisasi dan keunggulan bersaing	Penelitian ini membahas faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan
4	Deristyani Ratu Shafira	Analisis Pemberdayaan Karyawan Di CV. Persada 55	2019	-	Penelitian ini membahas pemberdayaan karyawan dan kompetensi karyawan
5	Ethica Tanjeen	Pemberdayaan Karyawan: Tinjauan Kritis	2013	Salah satu variable yang dibahas adalah sikap karyawan	Penelitian ini membahas tinjauan tentang pemberdayaan karyawan
6	Ega Leovani	Implementasi Model Pemberdayaan Karyawan (Employee Empowerment) Di Pt Fifgroup Tbk Cabang Palembang	2016	Membahas variable akuntabilitas karyawan	Membahas tentang konsep pemberdayaan karyawan
7	Bambang, dkk	Studi Kualitatif: Pemberdayaan Karyawan Di Sekolah Maria Regina Semarang	2017	-	Membahas tentang konsep pemberdayaan karyawan
8	Mallick Rakibul Hasan	Pemberdayaan Karyawan dan Efek Positifnya: Tinjauan Kritis	2020	Variable yang dibahas adalah kepuasan kerja karyawan, komitmen tingkat stress	Membahas tentang konsep pemberdayaan karyawan
9	Yohana Caroline Iskandar	Strategi Organisasi Penanganan Turnover Melalui Pemberdayaan	2021	Membahas tentang penanganan turnover	Membahas tentang konsep pemberdayaan dan kinerja

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Perbedaan	Persamaan
		Karyawan			karyawan
10	Zafer Bekirogullari	Pemberdayaan Dan Keterlibatan Karyawan Dalam Mencapai Tujuan Pribadi Dan Organisasi	2019	Membahas tentang keterlibatan karyawan tantang tujuan organisasi	Membahas tentang konsep pemberdayaan dan kinerja karyawan

Sumber: Data Diolah

2.3. Kerangka Pikir Penelitian



Gambar 1 Kerangka Pikir Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang di ambil oleh peneliti yaitu nonpositivist. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yaitu mencoba memahami fenomena dalam *setting* dan konteks naturalnya (bukan di dalam laboratorium) dimana peneliti tidak berusaha untuk memanipulasi fenomena yang diamati (Leady & Ormrod, 2005). Penelitian kualitatif berusaha menggali dan memahami pemaknaan akan kebenaran yang berbeda-beda oleh orang yang berbeda. Dalam pendekatan kualitatif salah satu jenis pendekatan yang sering digunakan adalah pendekatan studi kasus.

Studi kasus merupakan strategi penelitian dimana di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu. Kasus-kasus dibatasi oleh waktu dan aktivitas, dan peneliti mengumpulkan informasi secara lengkap dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan (Rahardjo, 2017). Menurut Yin (2015) penelitian studi kasus adalah sebagai pendekatan penelitian yang melakukan eksplorasi suatu fenomena dalam konteksnya dengan menggunakan data dari berbagai sumber. Dalam pendekatan studi kasus fokus utama adalah menekankan pada pentingnya kasus pada setiap tahapan proses penelitian dan menjawab permasalahan penelitian yang dimulai dengan kata tanya bagaimana atau mengapa (Creswell & Poth, 2007).

Berdasarkan keterangan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian deskriptif kualitatif yaitu rangkaian kegiatan untuk memperoleh data yang bersifat apa adanya tanpa ada dalam kondisi tertentu yang hasilnya lebih menekankan makna. Disini, peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif

kualitatif karena penelitian ini mengeksplor fenomena proses pemberdayaan karyawan dalam dimensi kompetensi baik dari segi perencanaan, pelaksanaan serta evaluasi yang dilakukan oleh Perusahaan Syntax Group. Oleh sebab itu, penulis lebih banyak menggunakan pendekatan antar personal di dalam penelitian ini yang artinya selama proses penelitian, penulis akan lebih banyak mengadakan kontak dengan pihak-pihak yang berada di lokasi penelitian. Dengan demikian peneliti dapat lebih leluasa mencari informasi dan mendapatkan data yang lebih terperinci tentang berbagai hal yang diperlukan untuk kepentingan penelitian.

3.2 Partisipan Penelitian

Sarwono dalam penelitian kualitatif teknik pemilihan sampel atau partisipan menggunakan teknik non probabilitas, yaitu suatu teknik pengambilan sampel atau informan yang tidak didasarkan pada rumusan statistik tetapi lebih pada pertimbangan subjektif peneliti dengan didasarkan pada jangkauan dan kedalaman masalah yang ditelitinya. Salah satu teknik sampel non-probabilitas dalam penelitian kualitatif adalah teknik *purposive sampling*, memulai penelitian dengan tujuan tertentu (Sekaran & Bougie, 2016). Fokusnya adalah pada peningkatan kinerja karyawan terhadap organisasi, karena hal ini akan bermanfaat dalam banyak cara. Peningkatan kinerja karyawan akan diterjemahkan ke dalam pemberdayaan karyawan yang semuanya pasti akan menguntungkan bagi organisasi. Fokus *purposive* dimana unit analisis yang dipilih adalah yang dianggap sesuai oleh peneliti.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan sudah bekerja minimal 1 (satu) tahun di Perusahaan. Jumlah partisipan dalam penelitian ini adalah 15 partisipan dari divisi Educational Development Consultant (EDC), Ridwan Institute, Publikasi Indonesia, Green Publisher Indonesia, Syntax Journal

Affiliation, Seo Labs, Intention, serta yang bekerja dalam tim dengan alasan akan dilakukan wawancara mendalam terhadap partisipan tersebut sehingga mendapatkan informasi yang lengkap serta mendalam.

3.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah Perusahaan Syntax Group di Cirebon. Syntax Group menjadi salah satu perusahaan yang sangat *concern* dibidang jasa konsultan pendidikan, mulai dari produk yang diberikan kepada pelanggan seperti peningkatan mutu manajemen pendidikan tinggi, peningkatan mutu publikasi jurnal ilmiah dan penerbitan buku, penerapan sistem IT, peningkatan keberlanjutan dan pengembangan pendidikan tinggi serta penerapan kewirausahaan di lembaga ekonomi. Syntax Group berjalan sejak tahun 2013 dan resmi memiliki legalitas di tahun 2015 dengan nama CV. Syntax Computama, kemudian melakukan perubahan pada tahun 2018 menjadi CV. Syntax Corporation Indonesia.

Perusahaan ini dipilih karena terkait dengan isu mengenai perkembangan dan pertumbuhan ekonomi dan dunia pendidikan sehingga peneliti ingin mengetahui bagaimana strategi organisasi terhadap karyawan di dalam perusahaan bisnis jasa melalui pemberdayaan karyawan. Perusahaan dipilih sebagai lokasi penelitian oleh peneliti karena pertama berkaitan dengan konsentrasi yang dipilih oleh peneliti yaitu manajemen sumber daya manusia yang dimana dalam studi tersebut mempelajari tentang sebuah organisasi atau perusahaan dan mempelajari tentang karyawan, lalu diharapkan ilmu yang sudah dipelajari dapat diterapkan secara nyata. Kedua, bagaimana fenomena mengenai pemberdayaan karyawan di industri jasa, oleh karena itu peneliti tertarik untuk mendalami tentang fenomena tersebut.

3.4 Teknik dan Alat Pengumpulan Data

(Sarosa, 2012), dalam penelitian kualitatif teknik pengumpulan data yang paling sering digunakan dalam penelitian adalah wawancara, observasi dan telaah dokumen. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Wawancara

Dalam penelitian kualitatif, wawancara menjadi metode pengumpulan data yang utama. Wawancara memungkinkan peneliti mengumpulkan data yang beragam dari para partisipan dalam berbagai situasi dan konteks, sehingga sebagian besar data akan diperoleh melalui wawancara. Menurut (Soegijono, 1993) wawancara memungkinkan peneliti menggali data secara mendalam dan multi dimensi mengenai suatu hal dari para partisipan. Sedangkan menurut (Moleong, 2007) wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut.

Tipe wawancara dalam penelitian kualitatif menurut Myers & Newman (Myers & Newman, 2007) dalam (Sarosa, 2012) dapat digolongkan berdasarkan seberapa tingkat formalitas dan terstrukturanya wawancara tersebut diantaranya adalah wawancara terstruktur, wawancara tidak terstruktur dan wawancara semi terstruktur. Dalam penelitian ini, tipe wawancara yang digunakan adalah semi terstruktur.

Tipe wawancara dipilih karena kombinasi antara wawancara terstruktur dengan wawancara tidak terstruktur jadi tidak terlalu kaku dan tidak terlalu bebas. Pewawancara sudah menyiapkan daftar pertanyaan paduan wawancara. Daftar pertanyaan pemandu biasanya berfungsi untuk memulai wawancara. Urutan pertanyaan dan pembahasan tidak harus

sama seperti pada panduan, tergantung pada kebutuhan pada saat wawancara.

Pelaksanaan wawancara terstruktur aspek pertanyaan sudah disiapkan oleh peneliti sesuai dengan topik permasalahan yang dibahas, tetapi akan ada penelusuran lebih dalam atau akan ada pengembangan pertanyaan sesuai dengan jawaban atau pernyataan yang didapatkan dari partisipan. Hal ini dimaksudkan untuk menelusuri lebih jauh suatu topik berdasarkan jawaban yang diberikan partisipan. Teknik wawancara dimaksudkan untuk mendapatkan informasi yang mendalam mengenai pemberdayaan karyawan di perusahaan bisnis jasa.

Wawancara yang dilakukan dengan partisipan, peneliti menanyakan hal yang terkait apa yang partisipan tahu mengenai pemberdayaan karyawan, dampak negatif dan positif yang dirasakan dengan adanya pemberdayaan, serta apa pandangan karyawan apabila di dalam pemberdayaan terjadi konflik.

2. Observasi

(Sarosa, 2012) observasi adalah pengamatan akan manusia pada "habitatnya". Dalam observasi peneliti berusaha menemukan "habitat" asli para partisipan. Peneliti juga harus "tinggal" bersama para partisipan dan berperan dalam dinamika kehidupan sehari-hari para partisipan (Wolcott, 1994). Dengan hidup bersama dan memiliki fungsi sosial yang sama maka peneliti akan dianggap sebagai "sesama" bagi partisipan. Hal ini akan memudahkan peneliti untuk mengamati perilaku dan kehidupan para partisipan tetapi tidak mengganggu partisipan.

Observasi dalam penelitian digunakan sebagai teknik pengumpulan data untuk mendapatkan data yang belum terjawab dalam wawancara yang dilakukan peneliti dengan partisipan.

Observasi sebagai suatu proses melihat, mengamati, dan mencermati serta “merekam” perilaku secara sistematis untuk suatu tujuan tertentu (Cartwright & McMullin, 1984). Observasi ialah suatu kegiatan mencari data yang dapat digunakan untuk memberikan suatu kesimpulan atau diagnosis. Inti observasi adalah adanya perilaku yang tampak dan adanya tujuan yang ingin dicapai. Kegiatan observasi meliputi melakukan pencatatan dari kejadian-kejadian, perilaku, obyek-obyek yang dilihat dan hal-hal lain yang diperlukan dalam mendukung penelitian yang sedang dilakukan.

Peneliti melakukan pengamatan di perusahaan selama 1 bulan, mengamati proses pemberdayaan yang dilakukan oleh partisipan baik individu maupun tim kerja.

3. Dokumentasi

Studi dokumen menjadi salah satu bagian yang penting dan tak terpisahkan dalam metodologi penelitian kualitatif. Hal ini disebabkan adanya kesadaran dan pemahaman baru yang berkembang di kalangan para peneliti, bahwa begitu banyak data tersimpan dalam bentuk dokumen dan artefak. Ini membuat penggalian sumber data melalui studi dokumen menjadi pelengkap bagi proses penelitian kualitatif. Guba yang dikutip Bungin menyatakan bahwa tingkat kredibilitas hasil penelitian kualitatif sedikit banyak ditentukan pula oleh penggunaan dan pemanfaatan dokumen yang ada (Somantri, 2010).

Bungin menjelaskan bahwa, “metode dokumenter adalah salah satu metode pengumpulan data yang digunakan dalam metodologi penelitian sosial untuk menelusuri data historis”. Sedangkan Sugiyono menyatakan bahwa dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang (Nilamsari, 2014).”

Menurut Bungin bahan dokumen berbeda secara gradual dengan

literatur. Literatur merupakan bahan-bahan yang diterbitkan sedangkan dokumenter adalah informasi yang disimpan atau didokumentasikan sebagai bahan dokumenter. Mengenai bahan-bahan dokumen tersebut, Sartono Kartodirdjo menyebutkan berbagai bahan seperti; otobiografi, surat pribadi, catatan harian, momorial, kliping, dokumen pemerintah dan swasta, cerita roman/ rakyat, foto, tape, mikrofilm, disc, compact disk, data di server/ lashdisk, data yang tersimpan di web site, dan lainnya. Dari bahan-bahan dokumenter di atas, para ahli mengelompokkan dokumen ke dalam beberapa jenis diantaranya (Nilamsari, 2014).

Menurut Bungin ada dua jenis yaitu: dokumen pribadi dan dokumen resmi. Dokumen pribadi adalah catatan seseorang secara tertulis tentang tindakan, pengalaman, dan kepercayaannya. Berupa buku harian, surat pribadi, dan otobiografi. Dokumen Resmi terbagi dua: pertama intern; memo, pengumuman, instruksi, aturan lembaga untuk kalangan sendiri, laporan rapat, keputusan pimpinan, konvensi; kedua ekstern; majalah, buletin, berita yang disiarkan ke mass media, pemberitahuan. Sementara menurut Sugiyono, dokumen dapat berbentuk tulisan, gambar, dan karya. Bentuk tulisan, seperti; catatan harian, life histories, ceritera, biografi, peraturan, kebijakan, dan lainnya. Bentuk gambar, seperti; foto, gambar hidup, sketsa, dan lainnya. Bentuk karya, seperti; karya seni berupa gambar, patung, film, dan lainnya (Nilamsari, 2014).

3.5 Instumen Penelitian

Moleong mengatakan bahwa dalam pengumpulan data, pencari tahu (peneliti) alamiah lebih banyak bergantung pada dirinya sendiri sebagai alat. Hal itu, katanya, mungkin disebabkan oleh sukarnya mengkhususkan secara tepat apa yang akan diteliti (Moleong, 2000). Sejalan dengan itu, Nasution

mengatakan, “Manusia sebagai instrumen utama dalam penelitian kualitatif dipandang lebih serasi.” Pada penelitian ini, penulis berperan sebagai instrument utama dalam menjaring data dan informasi yang diperlukan. Untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan pedoman wawancara, *tape recorder*, kamera, dan lainnya. Untuk melengkapi instrumen yang digunakan, dibuat pula catatan lapangan, yaitu catatan tertulis tentang apa yang didengar, dilihat, dialami, dan dipikirkan selama berlangsungnya pengumpulan dan refleksi data (Nasution, 2003).

Menurut Nasution “Wawancara merupakan alat yang ampuh untuk mengungkapkan kenyataan hidup dan apa yang dipikirkan atau yang dirasakan orang tentang berbagai aspek kehidupan.” Melalui tanya jawab, kita dapat memasuki alam pikiran orang lain sehingga diperoleh gambaran tentang dunia mereka (Nasution, 2003). Wawancara dapat berfungsi deskriptif, yaitu melukiskan dunia kenyataan seperti dialami oleh orang lain. Wawancara menurut Guba & Lincoln (Moleong, 2021) terdiri atas empat macam, yaitu: (1) wawancara oleh tim atau panel, (2) wawancara tertutup dan wawancara terbuka, (3) wawancara riwayat lisan, (4) wawancara terstruktur dan tak terstruktur. Dalam penelitian ini, akan digunakan wawancara terstruktur, yaitu dengan menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan.

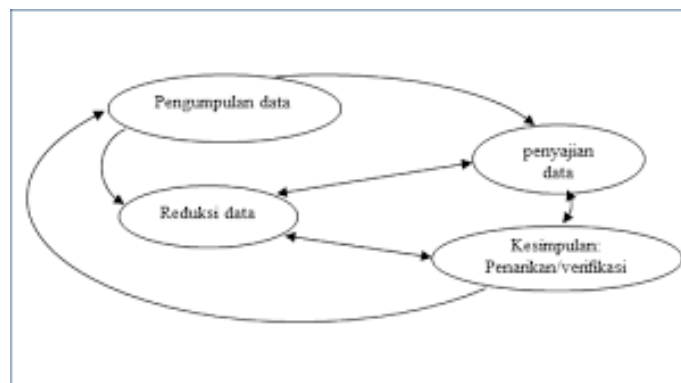
Pedoman wawancara digunakan untuk memperoleh data tentang strategi peningkatan kinerja di perusahaan Sintax Group yang berada di Kabupaten Cirebon. Untuk pemerolehan data yang diperlukan, dibedakan pertanyaan bagi pimpinan atau karyawan serta untuk seluruh informan secara umum. Pedoman wawancara khusus untuk pimpinan berisi pertanyaan-pertanyaan secara khusus tidak dapat dipertanyakan kepada karyawan

seperti kebijakan, tata tertib dan lain sebagainya. Pedoman wawancara untuk seluruh informan terdiri atas dua bagian, yaitu pedoman wawancara tentang strategi peningkatan kinerja di perusahaan melalui budaya organisasi, dan pedoman wawancara tentang budaya-budaya organisasi yang ada di Perusahaan Sintax Group Cirebon.

Tape recorder digunakan untuk merekam cerita yang dituturkan oleh penutur dan merekam pembicaraan saat mengadakan wawancara. Kamera digunakan untuk mendokumentasikan peristiwa-peristiwa atau hal-hal yang dianggap mendukung serta mendapatkan kejelasan tentang data tertentu dalam penelitian, sementara catatan lapangan digunakan untuk mencatat hal-hal yang dianggap perlu dan mendukung penelitian.

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data model interaktif menurut Miles dan Huberman yang terdiri atas empat tahapan (Herdiansyah & Prastiwi, 2012).



Gambar 2. Komponen Analisis Data Model interaktif Miles & Huberman

Tahapan-tahapan yang harus dilakukan menurut (Miles & Huberman, 1992) adalah tahap pertama adalah tahap pengumpulan data, tahap kedua

adalah tahap reduksi data, tahap ketiga adalah tahap *display* data dan tahap keempat adalah tahap penarikan kesimpulan atau tahap verifikasi.

3.6.1 Pengumpulan Data

Pada awal penelitian kualitatif, umumnya peneliti melakukan studi *pre-eliminatory* yang berfungsi untuk verifikasi dan pembuktian awal bahwa fenomena yang diteliti itu benar-benar ada. Studi *pre-eliminatory* tersebut sudah termasuk dalam prose pengumpulan data. Pada studi *pre-eliminatory*, peneliti sudah melakukan wawancara, observasi dan hasil dari aktivitas tersebut adalah data (Herdiansyah & Prastiwi, 2012). Memahami data, mengatur data dan pertanyaan apa yang ingin diajukan ke partisipan adalah langkah penting pertama dalam analisis data kualitatif. Untuk lebih memahami data, membaca dan membaca kembali data (Ritchhart, Church, & Morrison, 2014).

Proses pengumpulan data awal untuk penelitian, sudah dilakukan oleh peneliti dengan melakukan *pre-eliminatory* dengan datang ke perusahaan dan manajer HRD dengan menanyakan apakah perusahaan tersebut menerapkan pemberdayaan di perusahaan dan peneliti akan melakukan observasi mengenai pemberdayaan dan persetujuan terkait jumlah karyawan yang akan menjadi partisipan di perusahaan tersebut.

3.6.2 Reduksi Data

Reduksi data adalah proses penggabungan dan penyeragaman segala bentuk data yang diperoleh menjadi satu bentuk tulisan (*script*) yang akan dianalisis. Hasil dari wawancara, observasi dan telaah dokumen diubah menjadi bentuk (*script*) sesuai dengan formatnya masing-masing (Herdiansyah & Prastiwi, 2012).

Nantinya data yang diperoleh di lapangan diterjemahkan dalam uraian

laporan yang lengkap dan terinci. Data dan laporan lapangan kemudian direduksi, dirangkum dan memilah hal yang pokok, memfokuskan hal yang penting kemudian dicari tema yang sesuai dengan penelitian (melalui proses penyuntingan, pengkodean dan pelabelan).

3.6.3 Display Data

Setelah semua data telah diformat berdasarkan instrument pengumpulan data dan telah berbentuk tulisan (*script*), langkah selanjutnya adalah melakukan *display* data.

Pada prinsipnya, *display* data adalah mengelolah data setengah jadi yang sudah seragam dalam bentuk tulisan dan sudah memiliki alur tema yang jelas kedalam kategori sesuai dengan tema yang sudah dikelompokkan dan dikategorikan, serta akan memecah tema-tema tersebut kedalam bentuk yang lebih konkret dan sederhana yang disebut dengan subtema yang diakhiri dengan memberikan kode (*coding*) dari subtema tersebut sesuai dengan wawancara yang sebelumnya sudah dilakukan. Mengkategorikan atau *coding* adalah data inti dari analisis kualitatif. Kategori tambahan dapat ditambahkan ke kategori yang telah ditetapkan, sesuai kebutuhan (Ritchhart et al., 2014). Tiga tahap dalam *display* data adalah pertama kategori tema, kedua subkategori tema dan ketiga adalah proses pengkodean.

3.6.4 Penarikan Kesimpulan / Verifikasi

Kesimpulan/ verifikasi merupakan tahapan terakhir dalam rangkaian analisis data kualitatif menurut model interaktif yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman. Kesimpulan dalam analisis kualitatif mengacu kepada jawaban dari pertanyaan penelitian yang diajukan sebelumnya dan mengungkap „apa/what“ dan „bagaimana/ how“ dari temuan tersebut. Penarikan kesimpulan dilakukan

dengan pemaknaan melalui refleksi data. Hasil paparan data tersebut di refleksikan dengan melengkapi kembali atau menulis ulang catatan lapangan berdasarkan kejadian nyata di lapangan (Gumilang, 2016).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

Penelitian ini mengkaji tentang strategi peningkatan kinerja karyawan melalui budaya organisasi di Perusahaan Syntax Group Cirebon. Penelitian yang memberikan penjelasan secara komprehensif tentang keterkaitan budaya organisasi yang berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada perusahaan jasa Syntax Group Cirebon. Perusahaan ini memiliki Lembaga konsultan (Divisi Educational Development Consultant), Lembaga publikasi (holding Ridwan Institute, Green Publisher Indonesia, Publikasi Indonesia, Riviera Publishing, Syntax Journal Affiliation, dan International Journal Labs), Lembaga ekonomi (Badan Ekonomi Partisipatif, Syntax Business School Ekonomi dan Investasi) dan Lembaga IT dan Kreatif (Intention dan Seo Labs). Gambaran detail tersebut dijabarkan pada profil perusahaan Syntax Group Cirebon.

1.1. Sejarah Syntax Corporation Indonesia

Syntax Corporation Indonesia yang selanjutnya disebut dengan syntax group merupakan perusahaan yang awalnya berdiri tahun 2015 didirikan oleh Dr. Taufik Ridwan, M.Hum dan dilegalkan melalui Akta Notaris Ibu Sri Ishana, SH.,MH dengan jenis perusahaannya dalam bentuk komanditer (CV). Lokasi perusahaan berkedudukan di Greenland Sendang Residence Kelurahan Sendang Kecamatan Sumber Kabupaten Cirebon, dimana scope bisnisnya bergerak pada bidang konsultan pendidikan, publikasi/ penerbitan, IT dan pelatihan (*training*). Seiring berjalannya waktu Syntax Group berkembang dan legalitasnya di perbaharui tahun 2018 oleh Notaris Solichin, SH., M.Kn dan pada scope bisnisnya mulai berkembang seiring bertambahnya pengembangan publikasi jurnal internasional, IT Solution, mendirikan Lembaga Pendidikan mulai dari TK, SD, SMP dan SMK, serta bertambahnya SDM yang sebelumnya hanya 20 orang menjadi 80 orang.

Singkatnya, berdirinya Syntax pada mulanya bukan menjadi konsultan Pendidikan maupun penerbitan dan publikasi, melainkan fokus pada bidang IT dan pelatihan (training). Berjalan sejak tahun 2013 dan resmi memiliki legalitas di tahun 2015 dengan nama CV. Syntax Computama, kemudian melakukan perubahan pada tahun 2018 menjadi CV. Syntax Corporation Indonesia.

Syntax memiliki logo sebagai ruh dan branding syntax dalam memberikan pengenalan kepada banyak pihak. Makna logo Syntax terdapat pada Profil Company tahun 2021.



Gambar 3. Logo Syntax Group

Makna logo milik Syntax group sebagai berikut:

1. Logo Syntax terdiri dari gabungan 20 kotak yang membentuk huruf S dan C sebagai inisial perusahaan yaitu Syntax Corporation. Dengan warna hijau agar memberikan semangat muda, tumbuh serta kreatif.
2. Pada logo terdapat 5 kotak memiliki warna berbeda dihubungkan dengan garis sehingga membentuk sebuah jaringan. Kami sepakat bahwa zaman sekarang adalah jaman sinergitas maka kami tumbuh bersama mitra bukan atas kekuatan sendiri.
3. Syntax dalam pengertian aslinya adalah aturan menulis kalimat dalam Bahasa tertentu, yang lebih sering digunakan dalam istilah Bahasa pemrograman komputer. Bahwa nama Syntax berarti teknologi, sebagai ciri kami hadir bersama teknologi.
4. Kami memiliki tagline yaitu *ease for everyone* dipilih dengan harapan

kehadiran Syntax Corporation Indonesia dapat membantu bagi siapapun yang masih dalam jangkauan kompetensi kami, agar lebih bermanfaat bagi semua orang.

Syntax Group berkeyakinan penuh dalam memberikan pelayanan dengan memiliki 5 (lima) budaya kerja yang sudah menjadi dasar dan diterapkan dalam setiap aktivitas pekerjaan diantaranya 1) religius 2) pelayanan Prima 3) kreatif 4) inovatif dan 5) totalitas, budaya kerja ini menjadi ujung tombak dari berjalannya perusahaan yang terus berkembang dan maju.

Syntax juga sudah melakukan kinerja pelayanan dengan model Cepat Tuntas Puas (CTP), model ini menjadi salah satu keunikan perusahaan dalam memberikan kepuasan bagi klien (*user satisfaction*). Indikator tercapainya model CTP mulai dari melakukan proses kerjasama, memberikan progress report pekerjaan secara konsisten dan periodik mingguan dan bulanan kepada berbagai pihak serta memberikan piagam penghargaan dan produk yang telah selesai dikerjakan.

1.2. Visi dan Milestone Syntax Group

Visi dari Syntax Group:

Menjadi Perusahaan terkemuka di Indonesia yang berbasis Learning Organization pada tahun 2025.

Misi dari Syntax Group:

1. Menciptakan dinamika belajar (*learning dinamic*) yang terus melakukan perbaikan dan peningkatan
2. Menciptakan budaya transformasi organisasai (*transformation organization*) secara konsisten
3. Mengadvokasi pemberdayaan SDM (*people empowerment*) sebagai kontribusi untuk kemajuan bangsa
4. Menciptakan manajemen pengetahuan perusahaan (*knowledge*)

management) yang efektif dan efisien

5. Melakukan akselerasi aplikasi teknologi (*technology application*) sesuai asas perubahan

Gambaran umum dari visi yang diusung Syntax Corporation Indonesia berdasarkan pada era yang penuh disrupsi semua perusahaan melakukan sebuah perubahan, Syntax Corporation Indonesia hadir dalam menjawab tantangan era tersebut, dengan diciptakannya perusahaan berbasis *learning organization*. *Learning Organization* dimaksudkan bahwa perusahaan terus melakukan budaya belajar agar terus tumbuh dan berkembang. Bagi kami belajar adalah menjadi kunci utama bagi semua tahapan kinerja terbaik.

Visi diimplementasikan pada misi yang dimiliki perusahaan Syntax Corporation berjumlah 5 (lima)

1. Menciptakan dinamika belajar (*learning dynamic*) yang terus melakukan perbaikan dan peningkatan.
2. Menciptakan budaya transformasi organisasi (*transformation organization*) secara konsisten.
3. Mengadvokasi pemberdayaan SDM (*people empowerment*) sebagai kontribusi untuk kemajuan bangsa.
4. Menciptakan manajemen sumber pengetahuan perusahaan (*knowledge management*) yang efektif dan efisien
5. Melakukan akselerasi aplikasi teknologi (*technology application*) sesuai asas perubahan

Work Culture dari Syntax Group:

1. Religius; Budaya religus merupakan cara berfikir dan cara bertindak warga perusahaan yang didasarkan atas nilai-nilai religius (keberagamaan). Budaya religius ini sebagai upaya terwujudnya nilai-nilai ajaran agama sebagai tradisi dalam berperilaku dan budaya organisasi

yang diikuti oleh seluruh warga di perusahaan Syntax Group. Dengan demikian budaya religius ini sebagai suatu pola perilaku sesuai dengan nilai-nilai ajaran agama Islam yang dikerjakan secara bersama-sama dalam waktu jangka panjang dan dilakukan dengan terus menerus sehingga membentuk suatu kebiasaan dan menjadi tradisi yang diikuti oleh seluruh komponen perusahaan Syntax Group Cirebon.

2. Pelayanan Prima; adalah bentuk pelayanan maksimal yang diberikan oleh Syntax Group. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan. Pelayanan prima juga diartikan sebagai *service excellent* Syntax Group terhadap pengguna jasa perusahaan. Bentuk pelayanan prima terdiri dari banyak macam, sesuai dengan jenis jasa yang diberikan Syntax Group. Jasa pelayanan prima ini diberikan dalam bentuk pelayanan maksimal demi kepuasan pelanggan Syntax Group.
3. Inovatif; Inovasi yang dibudayakan oleh Syntax Group adalah suatu budaya kerja yang mewujudkan dan menemukan hal-hal yang baru. Bagi setiap karyawan perusahaan Syntax Group diarahkan untuk berinovasi dalam bekerjanya. Oleh karena itu setiap karyawan Syntax Group membutuhkan lebih banyak kreativitas dan lebih banyak kemauan untuk mengambil risiko daripada implementasi proyek biasa.
4. Kreatif; budaya ini merupakan budaya kerja karyawan Syntax Group. Karyawan selalu memberi gagasan terhadap konsep dan rencana untuk kemajuan perusahaan Syntax. Gagasan ini dibutuhkan dalam pemikiran dan juga hasil karya seseorang di dalam memecahkan masalah-masalah sosial yang sedang berkembang.
5. Totalitas; Budaya totalitas kerja di Perusahaan Syntax adalah salah satu budaya bekerja keras, memberikan usaha yang lebih (*extra effort*), aktif terlibat, fokus terhadap pekerjaan, hadir secara fisik dan memberikan

energi terhadap apa yang dikerjakan. Karyawan dengan totalitas kerja yang tinggi mengidentifikasi pekerjaan mereka sendiri dan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Mereka cenderung untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif daripada karyawan lain dan lebih mungkin untuk menghasilkan kepuasan pelanggan dan tercapainya keinginan organisasi

Work Value dari Syntax Group:

1. Cepat; Perusahaan Syntax memberikan layanan yang cepat dan tepat. Mengutamakan kepuasan pelanggan, menyelesaikan lebih awal dari target yang diinginkan
2. Tuntas; Perusahaan Syntax memberikan layanan secara tuntas. Tanpa meninggalkan PR dan memberikan hasil yang maksimal
3. Puas; Perusahaan Syntax mengutamakan kepuasan hasil kerja, atau kepuasan layanan pengguna jasa

Berdasarkan pada indikator 5 (lima) misi yang telah dijadikan dasar dalam mengimplementasikan dan cerminan dari seluruh aktivitas di lingkungan Syntax Group. Salah satu capaian organisasi belajar di maksud adalah *learning dynamic* dimaksudkan bahwa seluruh tim harus melakukan dinamika belajar yang terus menerus agar tercipta manusia pembelajar, *organization transformation* diharapkan organisasi terus melakukan transformasi sesuai kebutuhan zaman dan pengguna, *people empowerment* dimaksudkan organisasi yang terus melakukan pemberdayaan baik internal dan eksternal, *knowledge management* dimaksudkan menerapkan manajemen pengetahuan yang ada di dalam organisasi dan *technology application* dimaksudkan perusahaan terus menerapkan aplikasi teknologi dalam proses kemajuan teknologi.

Kehadiran Syntax Group diharapkan dapat membantu banyak pihak, sejalan dengan tagline ease for everyone. Karena nilai sesungguhnya bagi kami

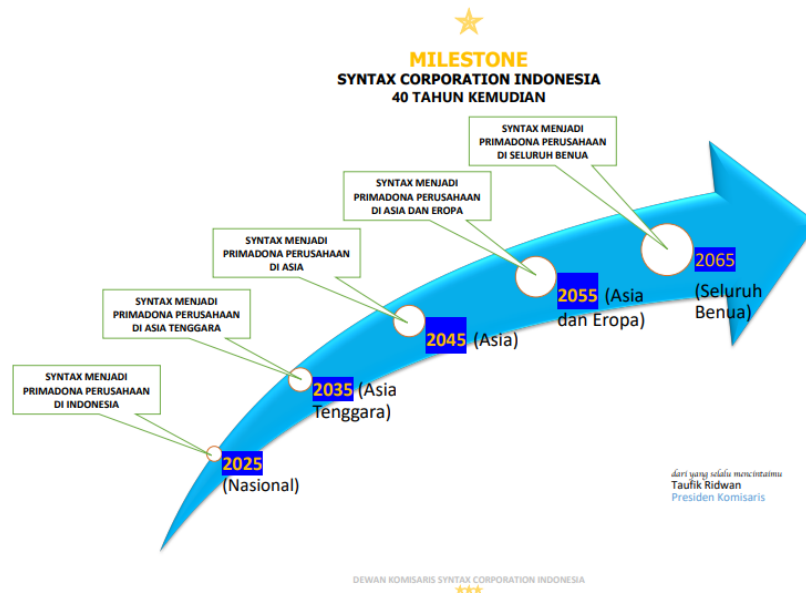
adalah seberapa besar manfaat bagi orang lain serta dampaknya bagi sesame. Bentuk realisasi visi dan misi Syntax Group hingga tahun 2025 digambarkan pada gunung milestone mulai dari tahun 2020 (Syntax Creative). 2021 (Syntax Established), 2022 (Syntax Admiration), 2023 (Syntax Glorious), 2024 (Syntax Expansion) dan 2025 (Syntax Learning Organization).



Gambar.4. *Milestone Syntax Group*

Selain visi dirancang untuk 5 (lima) tahun kedepan, akan tetapi pimpinan Syntax Group telah memikirkan seluruh ide dan gagasannya untuk jangka waktu yang sangat panjang 40 tahun kedepan sampai dengan 2065. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan Syntax Group dapat bertahan sampai dengan beberapa generasi kedepan, ide dan gagasan ini adalah buah dari pikiran pimpinan kami Dr. Taufik Ridwan.,M.Hum untuk dapat bersaing kedepan hingga kancah Dunia, jika dilihat visi sekarang hanya 5 tahun dan kedepan dibuat Rencana Induk Pengembangan (*Milestone*) 40 tahun terbagi atas rencana 10 tahunan diantaranya: 1) Tahun 2025 menjadi perusahaan primadona di Indonesia 2) Tahun 2035 menjadi primadona perusahaan di Asia Tenggara 3) Tahun 2045 menjadi

primadona perusahaan di Asia 4) Tahun 2055 menjadi primadona perusahaan di Asia dan Eropa dan 5) tahun 2065 menjadi primadona perusahaan di seluruh Benua. Gambaran milestone Syntax Corporation 40 tahun/65 Tahun ke depan tergambar pada gambar di bawah ini.



Gambar. 5. Milestone Syntax Group 40 tahun ke depan

Visi Syntax Corporation terimplementasi pada program pemberdayaan SDM yaitu dengan nama Manusia Syntax, manusia syntax ini menjadi fundamental yang wajib dimiliki seluruh SDM Syntax dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan baik di internal maupun eksternal dengan tujuan memberikan kebermanfaatan bagi banyak pihak. Manusia Syntax terdiri dari 5 (lima) aspek tergambar pada gambar di bawah ini.



Gambar 6. Manusia Syntax Group

Manusia Syntax ini terdiri 5 (lima) aspek yaitu:

1. Manusia Publikasi

Manusia publikasi tercermin dengan memiliki suatu karya publikasi dengan dibuktikan pada ID Scopus, ID Google Scholar dan memiliki 10 artikel scope nasional terakreditasi dan Internasional Bereputasi.

2. Manusia Kaulifikasi

Manusia kualifikasi tercermin dengan memiliki kualifikasi Pendidikan yang tinggi minimal Strata 2/S2, sehingga seluruh SDM di Syntax diberikan beasiswa dalam melanjutkan Pendidikan.

3. Manusia Akhlaki

Manusia ini mencerminkan ketaatan yang tinggi terhadap Allah SWT dibuktikan dengan budaya Shalat Dhuha dan mengaji QS. Al-Mulk setiap hari di pagi hari, serta memiliki etika dan kepribadian yang santun, rendah hati, sopan dan penebar kebaikan terhadap siapapun.

4. Manusia Berbagi

Manusia berbagi tercermin kepada karyawan Syntax Group agar dapat memiliki jiwa dermawan dan suka menolong sesama. Integritasnya

dibangun sebagai pembawa kebaikan bagi siapapun. Dengan diimplementasikan pada Lembaga Pendidikan milik Syntax Group yang mewadahi beberapa Anak Yatim dan Piatu untuk dapat bersekolah secara gratis.

5. Manusia Kompetensi

Manusia kompetensi dengan melihat kecepatan dunia bisnis dan keilmuan yang terus berkembang, oleh karenanya Syntax Group menerapkan dan mewajibkan kepada seluruh karyawan agar dapat memiliki minimal nya 7 kompetensi utama, sehingga dapat menjadi ahli dalam bidang tertentu.

1.3. Ke-Organisasian Perusahaan Sintax Corporation Indonesia

Perusahaan Syntax Group bergerak dibidang jasa konsultan pendidikan, IT, publikasi/ penerbitan dan karir dosen. Perusahaan yang kegiatan utamanya mencakup merencanakan, mendesain, memproduksi termasuk juga menghadirkan setiap jenis produk-produk yang menjadi unggulan. Oleh karena itu, semakin meyakinkan bahwa proyek di bawah bimbingan orang yang ahli dibidangnya, dan sesuai dengan prosedur yang dikelola dengan baik operasional, proses dan penyelesaian yang sukses dapat dijamin.

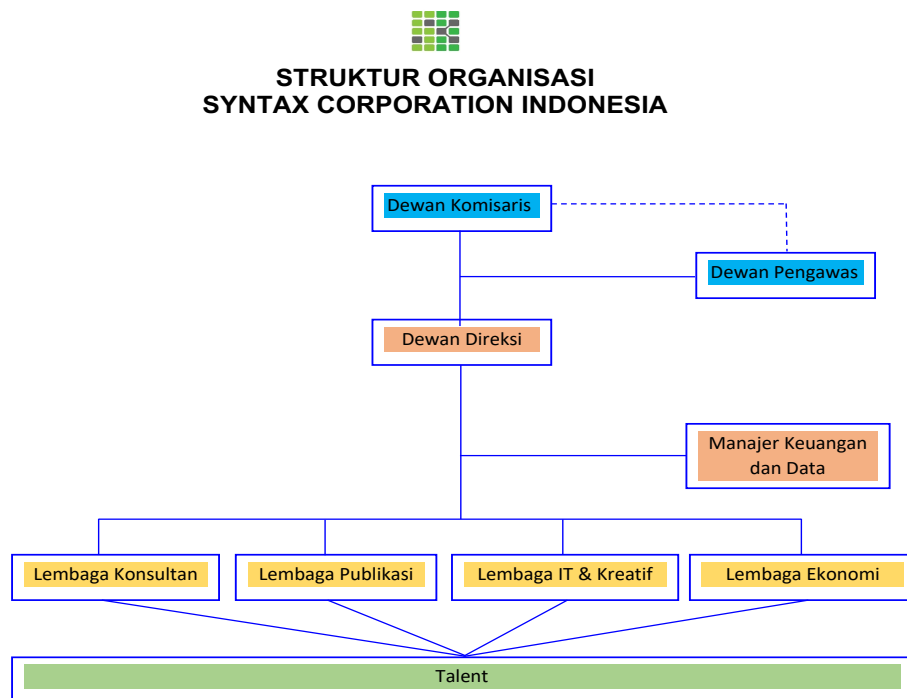
Syntax Group membagi struktur organisasinya pada bagian atas terdiri dari Presiden Komisaris, Komisaris Muda, Presiden Direktur dan 2 (dua) Dewan Direksi (Direktur Keuangan, Mutu dan Inovasi dan Direktur Marketing dan SDM), serta terdiri dalam tim dan lintas divisi maupun holding yang terdiri dari 4 (empat) Lemabaga yaitu Lembaga konsultan (Divisi Educational Development Consultant), Lembaga publikasi (holding Ridwan Institute, Green Publisher Indonesia, Publikasi Indonesia, Riviera Publishing, Syntax Journal Affiliation, dan International Journal Labs), Lembaga ekonomi (Badan Ekonomi Partisipatif, Syntax Business School Ekonomi dan Investasi) dan Lembaga IT dan Kreatif (Intention dan Seo Labs).

Gambaran detail tersebut dijabarkan pada profil perusahaan Syntax Group Cirebon yang berperan penting bagi perusahaan dan dianggap sebagai ujung tombak berdirinya perusahaan tersebut, yaitu:

1. Dewan Komisaris: Melakukan pengawasan terhadap pengelolaan Perusahaan yang dilakukan oleh Dewan Pengawas dan Direksi serta memberikan nasihat berkenaan dengan kebijakan Direksi dalam menjalankan Perusahaan.
2. Dewan Pengawas: 1) Mengawasi Dewan Direksi dalam menjalankan teknis kegiatan perusahaan, serta mengawasi dan mengevaluasi kinerja Direksi, 2) Menilai dan menyetujui rencana direksi tentang kebijakan umum, target perusahaan, alokasi sumber-sumber dana, dan pengarahan pemasaran, 3) Membantu direksi dalam tugas-tugas penting.
3. Dewan Direksi: 1) Melaksanakan kebijakan perusahaan dan bertanggung jawabkan pekerjaan secara berkala atau pada akhir pekerjaannya pada pemegang saham, 2) Menjaga kestabilan organisasi perusahaan dan membuat kelangsungan hubungan yang baik antara pemilik saham, pimpinan, dan karyawan, 3) Mengangkat dan memberhentikan kepala bagian dengan persetujuan rapat pemegang saham, 4) Mengkoordinir, mengatur, dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan kepala-kepala bagian yang menjadi bawahannya.
4. Manajer Keuangan dan Data: 1) Merencanakan dan mengatur anggaran keuangan operasional perusahaan 2) Menyusun laporan keuangan sesuai pedoman akuntansi 3) Memastikan transaksi keuangan berjalan tertib 4) Mengelola pajak perusahaan dengan benar 5) Mengontrol arus kas perusahaan 6) mengarsipkan dokumen legalitas perusahaan 7) Menyusun dokumen dokumen surat masuk dan keluar perusahaan.

5. Direktur Holding/Divisi: Mengkoordinir, mengatur, dan mengawasi pekerjaan talent di Holding/Divisi, 2) Bertanggungjawab kepada Dewan Direksi dalam bidang Produk, Keuangan, Marketing dan SDM.
6. Design: Tim design oleh para desainer di Divisi/Holding, menjadi ujung tombak dalam mengantarkan perusahaan dalam capaian. Tim desain selalu konsisten pada manusia yang kreatif dan sangat berpengalaman, yang mana membantu pada branding perusahaan, serta membantu proses marketing.
7. Talent: 1) Melaksanakan kegiatan operasional dalam menjalankan tugas yang diberikan dari Direktur sesuai arahan dan KPInya.

Berikut ini Struktur Organisasi perusahaan Syntax Group Cirebon sebagai berikut:



Keterangan:

----- : garis koordinasi
 _____ : garis perintah

Gambar.7 Struktur Organisasi
Syntax Group Cirebon

2. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Perusahaan Syntax Group Cirebon mempunyai Budaya yang berpengaruh dengan visi, misi serta peraturan yang nyata. Oleh karena itu, Perusahaan Syntax Group Cirebon memiliki aturan tertulis dan aturan tidak tertulis yang menjadi budaya organisasi. Dari aturan tertulis, terdapat aturan yang menjadi budaya organisasi pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan antara lain: *briefing*, membaca al Qur'an disetiap hari Jum'at, kajian ilmiah, pelatihan dan pendidikan kader. Adapun aturan tidak tertulis yang ada di Enam (6S) (senyum, salam, sapa, sopan dan santun, semangat). Dari aturan-aturan tersebut, budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan perusahaan Syntax. Aturan-aturan tersebut merupakan aturan tertulis dan tidak tertulis yang menjadi budaya organisasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

- a. *Briefing*; salah satu aktivitas yang selalu dilakukan selama 30 menit sebelum beraktivitas di kantor. *Briefing* ini dilakukan pada setiap pagi dengan tujuan untuk melakukan evaluasi secara sederhana dalam setiap pencapaian kinerja yang sudah dilakukan sebelumnya.
- b. Membaca al Qur'an disetiap hari Jum'at, adalah salah satu kegiatan yang rutin dilakukan yaitu dengan membaca surat Al Mulk bagi karyawan yang sudah mahir dalam membaca al Qur'an. Sementara bagi yang belum mahir maka dilakukan pendampingan kepada karyawan.
- c. Kajian ilmiah, adalah salah satu program upgrading karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas karyawan perusahaan. Kajian ini selain mengupdate pengetahuan karyawan juga sebagai salah satu strategi perusahaan dalam meningkatkan kualitas SDM Perusahaan
- d. Pelatihan, adalah program pendelegasian jika dibutuhkan. Program lain dari upgrading perusahaan untuk membekali karyawan dalam hal soft skill maupun hard skill karyawan

- e. Pendidikan kader, adalah salah satu program yang sangat mendukung jenjang karir SDM di perusahaan. Perusahaan mengupayakan untuk mendukung karyawannya dalam melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Karyawan Perusahaan memiliki kemauan untuk bertumbuh serta terobosan dan bekerja lebih tertib. Tidak hanya dinilai dari satu aspek saja, Perusahaan Syntax Group Cirebon memiliki nilai kekeluargaan yang amat erat, sehingga nilai kekeluargaan ini mendorong semangat karyawan dalam menciptakan perusahaan dengan visi yang nyata.

Salah satu strategi perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya adalah dengan mendukung karyawan untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi. Selain membangun budaya organisasi yang sudah terbentuk, perusahaan Syntax Group juga memberikan reward kepada karyawan yang memiliki capaian kinerja yang lebih tinggi dari yang sudah ditargetkan. Tentu hal ini menjadi motivasi karyawan untuk berlomba-lomba dalam meningkatkan kinerjanya. Karena pada dasarnya, ketika karyawan mendapatkan reward atau penghargaan, bagi karyawan sendiri memiliki kepuasan dan kebanggaan tersendiri bagi karyawan perusahaan.

Aktivitas perusahaan Syntax Group berasaskan pada peningkatan kompetensi kerja, produktifitas, tertib, perilaku, serta kapasitas pada jenjang kemahiran serta keterampilan spesifik dengan tingkatan serta kualifikasi posisi ataupun profesi. Salah satunya adalah melalui penerapan strategi training kinerja. Hal ini dilakukan agar karyawan mampu bertugas dan memnuhi tuntunan dan tantangan kerja. Terkait dengan ini, perusahaan Syntax melaksanakan pembinaan dan bimbingan dunia kerja.

Perusahaan Syntax Group Cirebon merupakan salah satu jasa pendidikan dan publikasi. Oleh karena itu, perihal pengembangan budaya

organisasi, perusahaan Syntax Group Cirebon perlu adanya dukungan dari seluruh elemen karyawan atau divisi atau lembaga yang ada di perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran yang pas untuk kinerja sehingga mengetahui lebih jelas prosedur kategori kinerja pegawai, pola serta bentuk kapasitas, yang cocok dengan kebutuhan kerja, kemajuan teknologi serta pembangunan.

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa Perusahaan Syntax menganut nilai-nilai moral dan spirit penting yang memotivasi terciptanya iklim kerja yang kuat, sehat dan kompetitif. Nilai-nilai penting perusahaan yang telah dijalankan secara konsisten dan komitmen telah mengantarkan perusahaan Syntax pada pencapaian kinerja optimal dan berkesinambungan. Hal inilah yang menjadi dasar budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan Perusahaan Syntax.

Selain *learning organization* perusahaan Syntax memiliki budaya kerja yang diterapkan. Hal tersebut sebagaimana dijelaskan pada pembahasan awal, bahwa budaya organisasi Syntax adalah 1). Religius, 2). Pelayanan Prima, 3). Inovatif, 4). Kreatif, dan 5). Totalitas. Budaya kerja ini menjadi ujung tombak dari berjalannya perusahaan yang berkembang dan terus maju. Hal inilah yang menjadi Perusahaan Syntax telah melakukan kinerja layanan dengan model Cepat, Tuntas, dan Puas, sebagaimana dijelaskan sebelumnya (CTP). Model ini menjadi salah satu keunikan perusahaan dalam memberikan *user satisfaction*.

Karyawan diberikan arahan dari berbagai budaya organisasi tersebut. Pengarahan dilaksanakan sebagai upaya meningkatkan spiritual karyawan. Dengan adanya peningkatan spiritual, karyawan akan menerapkan nilai-nilai positif di dalam Perusahaan. Perusahaan Syntax juga mengadakan kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk menguatkan nilai kekeluargaan. Kekeluargaan yang kuat menjadikan karyawan bekerja sama dengan baik. Ketiga melalui

peraturan. Peraturan dibuat agar karyawan tidak bertindak semaunya. Dengan adanya larangan-larangan dan ketetapan-ketetapan perusahaan, karyawan perlu mentaati peraturan tersebut. Karyawan yang melanggar larangan dan ketetapan akan mendapatkan konsekuensi yang telah dibuat. Dengan adanya budaya-budaya tersebut, karyawan perlu menerima dan membiasakan diri dengan aturan yang ada di dalam perusahaan.

Dalam perolehan tujuan, Perusahaan Syntax sudah menata sesuatu bentuk lembaga dan budaya yang nyata, alhasil karyawan dalam bertugas tidak menemui kesulitan ataupun kendala yang berarti. Disisi lain perusahaan Syntax memiliki susunan organisasi baik sehingga hal tersebut dapat mencapai tujuan dan tercapainya visi perusahaan secara efektif dan efisien. Hal ini juga dapat berdaya guna dalam upaya menambah hasil yang seoptimal dan untuk melindungi kelangsungan hidup serta masa depan perusahaan Syntax.

Beberapa factor peembentukan sikap terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Syntax adalah sebagai berikut:

1. Keterampilan/ ilmu pengetahuan yang didapatkan dapat mempengaruhi hasil kinerja
2. Pimpinan perusahaan memiliki peranan penting dalam memperbaiki kualitas kinerja karyawan
3. Tingkat absensi tinggi dapat mempengaruhi peningkatan dalam kinerja karyawan

Perusahaan Syntax memiliki Budaya yang dominan dengan visi, misi beserta aturan yang jelas. Dari sini bisa diamati didalam ciri-ciri budaya ialah orientasi kepada hasil beserta inovasi kepada terambilnya resiko. Karyawan mendapati harapan guna pengembangan dan berinovasi serta bekerja lebih disiplin. Selain dari mendapatkan kompensasi, karyawan juga memiliki nilai

kekeluargaan yang sangat kental, sehingga nilai kekeluargaan ini dorongan motivasi karyawan didalam pembangunan perusahaan atas visi yang jelas.

Manejemen perusahaan Syntax sangat maksimal dalam melaksanakan tanggung jawabnya, perusahaan melaksanakan penyeleksian karyawan beserta melakukan pelatihan dengan resmi sehingga keahlian karyawan bisa mencapai didalam tahapan yang diberikan. Sehingga karyawan mendapati motivasi guna persaingan atas karyawan lain. Rasa kekeluargaan pun membuat beberapa faktor tingginya tingkatan kompetensi karyawan pada perusahaan Syntax. Hal tersebut dilandasi oleh unsur atas budaya yang dominan didalam perusahaan Syntax.

Perusahaan Syntax pun mendapati budaya lain ialah budaya layanan. Unsur itu ialah *communication* yang bagus beserta mempriorotaskan mutu produk, *communication* yang bagus meringankan karyawan pada pembentukan koordinasi tim yang bagus. Koordinasi yang bagus pada pekerjaan berpengaruh efesiensi didalam perusahaan. Nilai kekeluargaan yang kental mendapati dampak positif kepada koordinasi dan komunikasi tim. Bekerjasama antara karyawan serta divisi dan holding yang dimiliki perusahaan Syntax menerapkan budaya organisasi yang sangat baik.

Dari pemaparan di atas, berikut peneliti sampaikan hasil wawancara dalam penelitian ini.

No.	Pertanyaan	Jawaban	Responden
1.	Apa strategi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan.?	Jadi strateginya adalah penyamaan pikiran, kemudian setelah kita sama pikirannya baru kemudian kita actionkan dalam sebuah sistem dan kita buat sebuah budaya yang jelas contohnya adalah budaya tentang <i>briefing</i> , membaca al Qur'an disetiap hari Jum'at,	Direktur SDM dan Marketing

		kajian ilmiah, pelatihan dan pendidikan kader.	
2.	Bagaimana karyawan memahami visi dan misi perusahaan.?	Kami diberikan waktu untuk sosialisasi terhadap lingkungan kerja. Jadi setiap karyawan terutama yang baru, diikuti sertakan dalam kegiatan sosialisasi tentang visi misi dan sekaligus jobdescriptionnya.	Presiden Direktur
3.	Apakah perusahaan memiliki nilai budaya organisasi.?	Jadi di perusahaan ini punya nilai-nilai budaya yang jadi pedoman karyawan, hal itu sebagaimana dijelaskan dalam profil company yang ada, bahkan tujuan akhir dari adanya nilai budaya ini adalah menjadi manusia syntax, seperti yang ada dalam profil company. Kalo terkait budaya organisasi perusahaan ini, kebetulan punya dasarnya sendiri, yaitu <i>work cultur</i> dan <i>work value</i> yang itu terangkum dalam slogan cepat, tuntas, dan puas.	Direktur Mutu dan Keuangan
4.	Apakah budaya yang ada semua karyawan mengikuti kegiatan tersebut.	Jadi kegiatan yang sudah teragendakan oleh perusahaan atau penanggungjawab program. Kita suka mengikuti kajian ilmiah yang dilakukan oleh bapak presiden direktur. Misalnya tentang kepemimpinan atau leadership. Mungkin ini penting bagi karyawan, karena dapat meningkatkan kemandirian karyawan dalam bekerja. Atau kadang-kadang programnya berkaitan dengan teknologi.	Direktur Mutu dan Keuangan
5.	Menurut anda apakah budaya kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan.?	Budaya kerja itu terdorong kan ya dari dalam diri sendiri, adapun itu saya pupuk dari keilmuan tadi, motivasi-motivasi tadi jadi dari kultum itu saya kasih keilmuan keilmuan dan motivasi motivasi tadi	Presiden Direktur

6.	Apakah perusahaan selalu memberikan arahan dalam bekerja.?	Kita tiap hari briefing sebelum bekerja. Jadi briefing ini menjadi salah satu budaya organisasi juga, karena bagi kami . Jadi setiap program kami terarah dan jelas, sesuai dengan target dan capaian perusahaan. Atau di briefing juga menjadi ruang penyampaian ide-ide baru atau informasi apapun yang berhubungan dengan kerjaan kita. Jadi briefing ini ada hanya waktu 15-30 menit, tiap hari ada biar kerjanya itu terarah	Presiden Direktur
7.	Bagaimana perusahaan membangun tim dalam perusahaan.?	Memang di perusahaan Syntax, nilai kebersamaan dan kekeluargaanya sangat tinggi mas. Jadi kan ya saya juga merasakan, awalnya saya minta ya kadang-kadangkannya gak ngeh juga kalo kita terbentuk karena situasi untuk saling membantu kalo pekerjaan di tim misalnya dalam satu holding kita saling menguatkan dan membantu. Bahkan kita itu diperusahaan ada kegiatan yang secara khusus untuk membangun kebersamaan, misalnya family gatering, atau kegiatan Parent Day yang secara khusus kegiatan ini dipersembahkan untuk orang-tua karyawan. Jadi yang gak kerasa, secara tidak langsung kami sangat peduli sama perusahaan ini mas.	Presiden Direktur
8.	Apa yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan	Pertama adalah senantiasa mengevaluasi pekerjaannya dari masing-masing kepala unit atau kepala lembaga itu kita adakan dialog kemudian kita adakan apa namanya, strategi pencapaian daripada masing-masing unit jadi mereka harus tau targetnya apa	Direktur Marketing dan SDM

		strateginya bagaimana pencapaiannya dan kemudian itu adanya komunikasi jadi komunikasi yang intens antara unit kepala lembaga dan dibawahnya	
9.	Apakah anda tau tentang nilai-nilai budaya organisasi yang dimiliki perusahaan Syntax Group.?	Jadi seperti yang ada dalam profil company perusahaan kita ya mas, kita punya taglen atau yang menjadi panduan bagi kita untuk memotivasi kinerjanya. Taglen itu berupa nilai budaya kerja dan nilai budaya perusahaan kita yang dipampang di setiap tempat yang strategis untuk dilihat oleh karyawan. Bahkan ada budaya etik perusahaan yaitu 6S (senyum, salam, sapa, sopan, santun, syukur)	Kepala Devisi/ Holding
10.	Apakah perusahaan memiliki peraturan untuk mengontrol kinerja karyawannya.?	Peraturan ya, yang untuk mengontrol kinerja ya tentunya peraturan untuk mengisi checklist itu harus ada jadi gaji ndak ada kalau checklistnya ndak ada makanya mereka kan membuat checklistnya itu peraturan kerja banyak contohnya peraturan-peraturan yang berkaitan dengan kedisiplinan, peraturan-peraturan yang berkaitan dengan apa namanya tadi itu eee reward, punishment, gitu	Direktur Marketing dan SDM
11.	Bagaimana cara perusahaan dalam membangun rasa kekeluargaan diantara para karyawan	saya menanamkan rasa kepemilikannya dengan rasa kekeluargaan jadi mereka ngerasa jadi kalau kekeluargaannya kuat, kita ngerasa bahwa ini keluarga saya, jadi seolah ngerasa banget ini milik saya gitu, sehingga perasaan cintanya kepada suara hati kuat, dari perasaan cinta itu muncullah sebuah pembelaan	Presiden Direktur

		kepada suara hati dan semua peningkatan	
12.	Bagaimana cara perusahaan dalam meningkatkan komitmen karyawan	Kalau komitmen saya ya ini milik kita kita yang bangun ini yayasan sosial untuk masyarakat untuk anak-anak yatim anak-anak kurang mampu jadi kerja disini itu ya untuk ibadah gitu aja sih	Direktur Mutu dan Marketing
13.	Bagaimana cara perusahaan dalam meningkatkan kompetensi karyawan	Jadi disini kalo ada karyawan yang ingin melanjutkan sekolah atau kuliahnya, perusahaan sangat mendukungnya. Tentu cara perusahaan dengan memberikan banyak peluang dan sekaligus bantuan dari perusahaan ketika karyawannya kuliah sambil kerja. Makanya karyawan juga tambah semangat karena selain bisa sambil kerja juga, karyawan didukung untuk meningkatkan kualitas SDMnya	Direktur Marketing dan SDM
14.	Sistem pengawasan yang seperti apa yang dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja.?	Jadi diperusahaan Syntax Group kan sudah dibagi sesuai dengan holding dan divisi yang ada di bawah naungan perusahaan. Setiap kepala divisi dan holding bertanggungjawab secara langsung kepada atasan. Lalu melihat apakah capaian program pada setiap program sudah berjalan, trus juga apakah target divisi tercapai atau tidak. Dan ini dilakukan pada setiap bulan	Direktur Presiden
15.	Apa yang menjadi tolak ukur peningkatan kinerja.?	Seperti yang disampaikan tadi, jadi ukuran kinerja di perusahaan ini tuh capaian dari setiap divisi, target yang udah disepakati oleh kepala divisi dan atasan itu kemudian di evaluasi setiap bulan, kalo ada penurunan kinerja setiap divisi trus dicari tau masalah sama	Direktur Marketing dan SDM

		kendalanya. Baru kemudian kalo udah tau masalah sama kendalanya, perusahaan mengadakan pelatihan atau kajian rutin yang sudah di programkan perusahaan	
16.	Pada saat kapan proses evaluasi kinerja karyawan.?	Jadi setiap kepala divisi atau holding perusahaan membuat evaluasi bulanan, disitulah proses evaluasinya.	Kepala Devisi/ Holding

Perusahaan Syntax kental dalam kepentingan mutu layanan, disini teramati didalam ciri-ciri budaya berorganisasi perhatian hasil yang Cepat, Tuntas Puas (CTP) sebagaimana nilai kerja yang dibangun oleh perusahaan Syntax. Karyawan perusahaan Syntax Group Cirebon bekerja dengan keteraturan serta mendapati ketelitian tajam guna penjagaan mutu layanan. Dari sini dapat dihasilkan kepuasan dan loyalitas pengguna perusahaan.

Perusahaan Syntax Group Cirebon memiliki nilai kerja dan budaya kerja yang menjadi acuan dalam mencapai tujuan atau visi organisasinya. Tentu hal ini didukung dengan landasan pemikiran dalam membangun perusahaan ini dengan semangat belajar bersama atau dalam istilah perusahaan ini menyebutnya dengan *learning organization*, dan ini merupakan suatu capaian perusahaan. *learning organization* dimaksudkan bahwa perusahaan terus melakukan budaya belajar agar terus tumbuh dan berkembang.

Salah satu capaian organisasi belajar dimaksudkan adalah *learning dynamic*. Bahwa seluruh tim diharuskan melakukan dinamika belajar yang terus menerus agar tercipta manusia pembelajar, organisasi transformasi. Dari sini diharapkan perusahaan terus melakukan transformasi sesuai dengan kebutuhan dan tantangan zaman. *People empowerment* juga dimaksudkan untuk terus melakukan pemberdayaan baik internal maupun eksternal. *Knowledge*

management dimaksudkan menerapkan manajemen yang ada di dalam organisasi dan *technology applicattion* dimaksudkan perusahaan untuk menerapkan aplikasi teknologi dalam proses kemajuan perusahaan.

Presiden Komisaris Perusahaan Syntax Group menyebutkan terdapat berbagai macam ciri-ciri maupun karakter yang ada dalam organisasi, antara lain:

1. Inisiatif individu merupakan pemikiran karyawan untuk menemukan jawaban dari setiap masalah. Inisiatif juga suatu kepekaan karyawan terhadap pekerjaan yang bahkan bukan tanggung jawab mereka. Di Perusahaan Syntax setiap karyawan boleh berinisiatif dengan bebas namun sesuai dengan *Job Discretion*-nya. Perusahaan Syntax memberikan ruang kepada karyawannya untuk mengambil inisiatif. Mereka bisa mengembangkan ide yang dirasa mampu mengembangkan Perusahaan Syntax. Dengan demikian, pekerjaan cepat terselesaikan tanpa perintah dari atasan.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko merupakan keputusan yang baik apabila diterapkan dalam sebuah perusahaan. Di Perusahaan Syntax, karyawan diperbolehkan bertindak lebih aktif dan agresif. Hal tersebut diperbolehkan dengan tujuan membangun dan memajukan Perusahaan Syntax. Pemimpin Perusahaan Syntax bermaksud agar karyawan lebih berani bertindak dan berani mengambil resiko atas tindakannya tersebut. Karyawan Perusahaan Syntax diberikan ruang untuk bertindak secara agresif dan inovatif. Seorang karyawan diperbolehkan menemukan hal baru dan menemukan ide-ide baru dalam penyelesaian pekerjaannya. Hal tersebut bertujuan agar karyawan mampu mengambil tindakan dan bertanggung jawab atas segala resiko yang dilakukan. Adanya tindakan agresif dan inovatif, karyawan dinilai memiliki rasa kecintaannya pada Perusahaan Syntax sehingga bertindak lebih aktif demi memajukan

Perusahaan Syntax.

3. Pengarahan merupakan tindakan yang diperintahkan oleh organisasi dalam mencapai tujuan. Pengarahan bertujuan agar organisasi-organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Seperti halnya di Perusahaan Syntax, perusahaan ini mempunyai harapan agar karyawan dapat lebih bermanfaat bagi masyarakat luas.

Pengarahan di Perusahaan Syntax dilakukan setiap hari pada saat *breafing*. Dengan adanya pengarahan, karyawan akan mengetahui mana yang benar dan mana yang salah. Tujuan diarahkannya karyawan adalah agar karyawan tetap fokus dan tidak melenceng dari tujuan utama. Oleh karena itu, pimpinan Perusahaan Syntax selalu memberi arahan kepada karyawan-karyawannya setiap hari.

4. Integrasi merupakan tindakan pemimpin dalam mendorong setiap kepala unit dalam mengelola unit-unit perusahaan. Selain mendorong mereka agar bekerja lebih baik, seorang pemimpin perlu membuat strategi dengan tepat. Strategi yang tepat menjadikan setiap unit usaha terkoordinasi dengan baik. Perusahaan Syntax mempunyai beberapa unit Divisi dan Holding antara lain: **Divisi**; Educational Development Consultant Dan **Holding**; Ridwan Institute, Publikasi Indonesia, Green Publisher Indonesia, International Journal Labs, Riviera Publishing, Syntax Journal Affiliation, Intention dan Seolabs
5. Dukungan manajemen merupakan upaya yang dilakukan pemimpin untuk memberi motivasi terhadap karyawannya. Pemimpin perlu memberikan arahan, bantuan, dan dukungan yang jelas terhadap bawahan. Seperti halnya di Perusahaan Syntax, pemimpin selalu memberikan materi seperti kepemimpinan pada waktu yang sudah disediakan. Hal tersebut

bertujuan agar karyawan lebih sadar dengan tanggung jawabnya serta semangat dalam bekerja.

6. Motivasi membuat karyawan lebih semangat dalam bekerja. Karyawan akan mengingat kembali faktor apa yang mendorong mereka untuk bekerja. Di Perusahaan Syntax terdapat dua motivasi. Motivasi tersebut adalah motivasi eksternal dan motivasi internal. Motivasi eksternal adalah motivasi yang timbul dari dalam individu yang dipengaruhi oleh faktor lain. Sedangkan motivasi internal adalah motivasi yang timbul dari dalam diri orang tersebut.
7. Kontrol merupakan memantau batasan-batasan yang boleh dilakukan oleh seorang karyawan. Batasan-batasan tersebut biasanya berupa peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi. Dengan aturan, karyawan akan belajar mentaati dan mencegah apa yang tidak boleh dilakukan dalam perusahaan. Sistem pengontrolan di Perusahaan Syntax menggunakan peraturan-peraturan perusahaan.
8. Mengontrol karyawan merupakan pekerjaan yang penting dilakukan seorang pemimpin kepada karyawannya. Pemimpin Perusahaan Syntax mengontrol pekerjaan karyawannya melalui dua tipe antara lain melalui pengamatan dan hasil kerja. Pemimpin mengamati melalui pengamatan dengan cara melihat secara langsung karyawan yang bekerja. Pengamatan tersebut dilihat dari segi sikap, perilaku, dan lain sebagainya.
9. Sistem imbalan merupakan ungkapan terimakasih yang diberikan dalam bentuk uang, fasilitas, dan lain sebagainya. Sistem imbalan diberikan berdasarkan prestasi kerja karyawan. Sistem imbalan diberikan bukan karena senioritas dan sikap pilih kasih. Dalam Perusahaan Syntax, sistem

imbalan diperhitungkan berdasarkan kinerja setiap karyawannya. Sistem imbalan di Perusahaan Syntax melihat bagaimana kinerja karyawan pada saat itu. Jika karyawan bekerja dengan baik, maka karyawan mendapatkan penghasilan yang banyak. Sebaliknya, jika karyawan bekerja kurang baik, maka penghasilan yang mereka dapatkan akan menurun.

10. Toleransi terhadap konflik merupakan sejauh mana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik. Di Perusahaan Syntax, setiap karyawan diperkenankan untuk mengemukakan konflik. Sebagian besar, karyawan menangani konflik antar karyawan dengan cara personaliti. Apabila konflik tidak terselesaikan, pimpinan akan mengatasinya. Setiap perusahaan menghadapi berbagai macam konflik. Konflik yang terjadi tidak hanya tentang konflik suatu pekerjaan akan tetapi juga konflik antar karyawan. Perusahaan Syntax memperbolehkan karyawan mengemukakan konflik pekerjaannya maupun konflik antar karyawan. Konflik antar karyawan diselesaikan secara individual atau saling bermaafan
11. Pola komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam membina hubungan antar karyawan. Perusahaan mempunyai dua pola komunikasi yaitu komunikasi formal dan komunikasi informal. Komunikasi formal adalah komunikasi yang digunakan untuk evaluasi dan penyelesaian masalah maupun hal-hal yang bersifat serius. Komunikasi informal adalah komunikasi yang digunakan untuk keadaan antar karyawan, pertemanan dan pendekatan dalam perusahaan. Pada Perusahaan Syntax, komunikasi diciptakan agar karyawan lebih akrab dan saling mengenal satu sama lain. Pemimpin sering membuat beberapa acara atau kegiatan agar karyawannya menjalin komunikasi dengan baik.

12. Pola komunikasi yang terdapat di Perusahaan Syntax dinilai sangat baik.

Setiap karyawan berkomunikasi dengan baik setiap bekerja. Strategi pemimpin dalam menjalin komunikasi antar karyawannya adalah dengan cara olah raga bersama, gathering, program untuk keluarga karyawan, makan bersama dan lain sebagainya.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

1. KESIMPULAN

Sebagaimana dalam kajian teoritis yang sudah dijelaskan dalam pembahasan sebelumnya. Bahwa dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, di perusahaan Syntax Group dalam meningkatkan kinerja karyawan telah dilakukan perencanaan dalam membangun komitmen, tentang strategi pencapaian visi perusahaan hingga bagaimana membangun budaya organisasi agar tercipta kualitas perusahaan. Perusahaan Syntax memiliki budaya yang dominan dengan visi, misi dan peraturan yang jelas. Hal tersebut dapat dilihat dari adanya core budaya atau disebut dengan Work Culture dari Perusahaan Syntax Group, hal tersebut diantaranya adalah Religius, Pelayanan Prima, Inovatif, Kreatif, Totalitas.

Kemudian dalam pelaksanaan strategi peningkatan kinerja karyawan, Perusahaan Syntax dalam mendukung terciptanya kinerja karyawan yang optimal, dengan membangun nilai-nilai budaya atau dengan Work Value dari Syntax Group, hal tersebut diantaranya adalah Puas, Tuntas, dan Cepat. Oleh karena itu, Perusahaan Syntax memiliki capaian dengan membangun strategi untuk mencapai tujuan perusahaan dengan *learning dynamic, organization transformation, people empowerment, knowledge management, dan technology application*. Sebagaimana dijelaskan dalam sebuah teori bahwa pemberdayaan SDM dalam peningkatan kinerja adalah dengan mendorong kompetensi, menciptakan iklim organisasi sehingga menghasilkan karyawan yang kompeten. Dari capaian tersebut Perusahaan Syntax Group memiliki komitmen dalam membangun Sumber Daya Manusia Syntax (manusia Syntax). Dari terbentuknya manusia Syntax akan melahirkan karyawan yang kompeten, konsep diri, karakter, pengetahuan, keterampilan dan motivasi kerja. Dari hasil terbentuknya manusia

Syntax dan pembentukan iklim budaya ini lah yang menjadi kunci tercapainya kinerja perusahaan yang optimal dan menjadinyanya kualitas atau mutu perusahaan terus meningkat.

2. IMPLIKASI

Dari hasil kajian mengenai strategi peningkatan kinerja karyawan melalui budaya organisasi terlihat jelas bahwa hubungan yang sangat jelas antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Budaya organisasi dapat menjadi strategi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan, dan kinerja karyawan dapat memberikan efek yang mengarah pada kemajuan dan perkembangan perusahaan itu sendiri. Pada dasarnya, dalam Manajemen SDM sudah sangat jelas bahwa SDM memiliki peran penting dalam perkembangan dan masa depan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan dapat memaksimalkan potensi SDM melalui pembangunan iklim atau budaya organisasinya yang konstruktif. Karyawan mempunyai pengaruh yang erat dengan kinerja karyawan dan budaya organisasi.

3. SARAN

Adapun saran yang dapat direkomendasikan dari hasil kajian penelitian ini adalah sebagai berikut;

- a. Budaya organisasi dapat dipahami sebagai ruh perusahaan oleh karena itu, perlu di konsistenkan dan dikomitmenkan melalui berbagai strategi. Salah satunya dapat dilakukan adalah dengan memupuk persaudaraan dalam tim Perusahaan, membangun dan meningkatkan emosional setiap personal perusahaan adalah sangat penting dalam mensukseskan budaya organisasi. Dan yang paling penting adalah, karyawan yang sudah memiliki loyalitas dapat dijadikan sebagai pendorong utama dalam mengawasi berjalannya budaya organisasi

- b. Dalam meningkatkan budaya organisasi, Perusahaan Syntax Group perlu melakukan penyediaan kotak saran yang disediakan bagi karyawan sehingga karyawan dapat berpartisipasi aktif dalam memberi masukan terkait dengan iklim atau budaya organisasi perusahaan.
- c. Dalam pengembangan keilmuan, kajian ini dapat dijadikan dasar bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan keilmuan terutama pada bidang manajemen SDM. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat difokuskan pada bagaimana mengkonstruksi budaya organisasi yang orisinal dari hasil penelitian sehingga menjadi strategi yang jitu dalam peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdi, Nurgunawan, & Wahid, Muhsin. (2018). Pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 1(1), 66–81.
- Aisyah, Merisa Fajar, Utami, Wiji, Sunardi, Sunardi, & Sudarsih, Sudarsih. (2017). Kualitas Sumber Daya Manusia, Profesionalisme Kerja, Dan Komitmen Sebagai Faktor Pendukung Peningkatan Kinerja Karyawan PDAM Kabupaten Jember. *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 4(1), 131. <https://doi.org/10.19184/ejeba.v4i1.4753>
- Akbar, Surya. (2018). Analisa Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. *Jiaganis*, 3(1).
- Akin, S. (2010). Impact of work teams performance. *Academy of Management Journal*, 225.
- Aliastuti, Sri. (2017). *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Fiankan Rezalina Fatma Pekanbaru*. Universitas Islam Riau.
- Ásványi, Zsófia. (2022). *Strategic Human Resource Management*.
- Ayunda, Cherly, Siswati, Endang, & Iman, Nurul. (2021). Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour, Kecerdasan Emosional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Pusaka di Sidoarjo. *UBHARA Management Journal*, 1(1), 145–151.
- Bangun, Wilson. (2008). Budaya Organisasi: Dampaknya pada peningkatan daya saing perusahaan. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 8(1), 38–49.
- Bergman, Jacqueline Z., Rentsch, Joan R., Small, Erika E., Davenport, Shaun W., & Bergman, Shawn M. (2012). The shared leadership process in decision-making teams. *The Journal of Social Psychology*, 152(1), 17–42.
- Bintoro, Daryanto, & Daryanto, Drs. (2017). Manajemen penilaian kinerja karyawan. *Yogyakarta: Gava Media*, 15.
- Bowen, David E., & Lawler, E. E. (1994). The empowerment of service workers: What, why, how and when. *The Training and Development Sourcebook*, HRD Press Inc., Amherst, 413–422.
- Burke, W. W. (2005). *Leadership as empowering others*, In S. Srivatra (Ed), *Executive Power*. Sanfrancisco, Jossey-Boss.
- Callista, Natasha. (2016). Pengaruh Kompetensi SDM Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tresnamuda Sejati Cabang Surabaya. *Agora*, 4(2), 45–50.
- Cartwright, Nancy, & McMullin, Ernan. (1984). *How the laws of physics lie*. American Association of Physics Teachers.

- Creswell, John W., & Poth, C. N. (2007). Choosing among five approaches. *Qualitative Inquiry and Reserach Design*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dessler, Gary. (2015). Manajemen sumber daya manusia. *Jakarta: Salemba Empat*.
- Fatchurrohman, Rudy. (2011). Pengaruh motivasi berprestasi terhadap kesiapan belajar, pelaksanaan prakerin dan pencapaian kompetensi mata pelajaran produktif. *Invotec*, 7(2).
- Friedman, W., & Casner-Lotto, J. (2002). The power of teamwork. *Worklife Report*, 14(1), 8–9.
- Ghosh, Ajit Kumar. (2013). Employee empowerment: A strategic tool to obtain sustainable competitive advantage. *International Journal of Management*, 30(3), 95.
- Glassop, Linda I. (2002). The organizational benefits of teams. *Human Relations*, 55(2), 225–249.
- Greasley, Kay, Bryman, Alan, Dainty, Andrew, Price, Andrew, Naismith, Nicola, & Soetanto, Robby. (2008). Understanding empowerment from an employee perspective: What does it mean and do they want it? *Team Performance Management: An International Journal*.
- Gumilang, Galang Surya. (2016). Metode Penelitian Kualitatif dalam Bidang Bimbingan dan Konseling. *Jurnal Fokus Konseling*, 2(2). Retrieved from <http://ejournal.stkipmpringsewu-lpg.ac.id/index.php/fokus/a>
- Herdiansyah, Singgih, & Prastiwi, Andri. (2012). *Pengaruh karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen dan desentralisasi terhadap kinerja manajerial dengan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderating*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis.
- <http://www.dikti.go.id/industri-jasa-memiliki-potensibesar-terhadap-peningkatan-ekonomi-indonesia>
- <http://www.beritasatu.com/ekonomi/353695-sudah-saatnya-indonesia-fokus-di-sektor-jasa.html>
- Irfan, Fahmi. (2012). Manajemen (Teori, Kasus, dan Solusi). *Cetakan Kedua, Alfabeta Cv, Bandung*.
- Ismail, Solihin. (2012). Manajemen Strategik. *Jakarta: Erlangga*.
- Jaja, Jahari, & Sutikno, M. Sobry. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Bandung: Prospect*.
- Kadir, S. dan Nasrul. (2018). "Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (The Effect Of Competence And Discipline Of Work On Performance Of Employees)." *Jurnal Manajemen, Bisnis, Dan Organisasi*, 2(2), 22–28.

- Kartika, Lucia Nurbani, & Sugiarto, Agus. (2016). Pengaruh Tingkat Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Perkantoran. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 17(1), 73. <https://doi.org/10.24914/jeb.v17i1.240>
- Kirkman, Bradley L., & Rosen, Benson. (1997). A model of work team empowerment. *Research in Organizational Change and Development*, 10(1), 131–167.
- Kirkman, Bradley L., & Rosen, Benson. (2000). Powering up teams. *Organizational Dynamics*.
- Kirkman, Bradley L., Rosen, Benson, Tesluk, Paul E., & Gibson, Cristina B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175–192.
- Korsgaard, M. Audrey, Soyoung Jeong, Sophia, Mahony, Douglas M., & Pitariu, Adrian H. (2008). A multilevel view of intragroup conflict. *Journal of Management*, 34(6), 1222–1252.
- Kotlyar, Igor, & Karakowsky, Leonard. (2006). Leading conflict? Linkages between leader behaviors and group conflict. *Small Group Research*, 37(4), 377–403.
- Kuokkanen, Liisa, Leino-Kilpi, Helena, & Katajisto, Jouko. (2003). Nurse empowerment, job-related satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Nursing Care Quality*, 18(3), 184–192.
- Langfred, Claus W. (2000). The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 563–585.
- Langfred, Claus W. (2007). The downside of self-management: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 50(4), 885–900.
- Laschinger, Heather K. Spence, Finegan, Joan, Shamian, Judith, & Wilk, Piotr. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: expanding Kanter's model. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260–272.
- Ledy, P., & Ormrod, J. E. (2005). Practical research. *Planning and Design*.
- Liestiati, Tuty Sri. (2020). ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI PROFESIONAL, KREDIBILITAS, DAN KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP KINERJA PILOT. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 3(3), 311–320.
- Lupiyoadi, Rambat, & Hamdani, A. (2013). Service marketing management. *Jakarta: Salemba Empat*.
- Mahendrawan, I. Gede, & Indrawati, Ayu Desi. (2015). *Pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja PT. Panca Dewata Denpasar*. Udayana University.

- Manialup, Angel Wulandari, Nangoi, Grace B., & Morasa, Jenny. (2017). Peran Inspektorat Dalam Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Kepulauan Talaud. *JURNAL RISET AKUNTANSI DAN AUDITING" GOODWILL"*, 8(2).
- Miles, Matthew B., & Huberman, A. Michael. (1992). *Analisis data kualitatif*. Jakarta: UI press.
- Mitchell, Terence R., Holtom, Brooks C., Lee, Thomas W., Sablinski, Chris J., & Erez, Miriam. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121.
- Moleong, Lexy J. (2000). Metodologi penelitian kualitatif, cet. XI. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy J. (2007). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: remaja rosdakarya.
- Moleong, Lexy J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mowen, Maryanne M., Hansen, Don R., & Heitger, Dan L. (2016). *Managerial accounting: The cornerstone of business decision-making*. Cengage Learning.
- Mulyadi, Deddy. (2015). Perilaku organisasi dan kepemimpinan pelayanan. Bandung: Alfabeta.
- Mulyadi, Hari. (2010). Pengaruh Motivasi dan Kompetensi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Galamedia Bandung Perkasa. *Manajerial: Jurnal Manajemen Dan Sistem Informasi*, 9(2), 97–111.
- Myers, Michael D., & Newman, Michael. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization*, 17(1), 2–26.
- Nasution, S. (2003). Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif (Bandung). Tarsito. *Library. Fis. Uny. Ac. Id/Opac/Index. Php*.
- Nilamsari, Natalina. (2014). Memahami Studi Dokumen Dalam Penelitian Kualitatif. *Wacana*, 13(2), 177–181.
- Nurmianto, Eko, & Siswanto, Nurhadi. (2006). Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer Dengan Metode Analytical Hierarchy Process (Studi Kasus di Sub Dinas Pengairan Dinas Pekerjaan Umum Kota Probolinggo). *Jurnal Teknik Industri*, 8(1), 40–53.
- Pabundu, Tika. (2008). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan: Bumi Aksara*. Jakarta.
- Panggabean, Mutiara Sibarani. (2009). *Sifat Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1–68.
- Pfeffer, J., Soetjipto, B. W., & Handoko, T. H. (2003). Paradigma Baru Manajemen

Sumber Daya Manusia, Editor A. Usmara, Cetakan Keempat, Edisi Kedua. Yogyakarta: Penerbit Amara Books.

Prati, L. Melita, Douglas, Ceasar, Ferris, Gerald R., Ammeter, Anthony P., & Buckley, M. Ronald. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*.

Psoinos, Anna, & Smithson, Steve. (2002). Employee empowerment in manufacturing: a study of organisations in the UK. *New Technology, Work and Employment*, 17(2), 132–148.

Rahardjo, Mudjia. (2017). Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif. *ĐĐµÑ Ñ ,Đ½ĐĐ° Đ Đ¾Ñ Đ· ĐÑ€ ĐĐ²Đ½ĐĐĐ· Đ¾Ñ€ Đ*.

Rahmawanti, Nela Pima. (2014). *Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan kantor pelayanan pajak Pratama Malang Utara)*. Brawijaya University.

Randolph, W. Alan, & Sashkin, Marshall. (2002). Can organizational empowerment work in multinational settings? *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 102–115.

Raub, Steffen, & Robert, Christopher. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63(11), 1743–1770.

Ritchhart, Ron, Church, Mark, & Morrison, Karin. (2014). Hacer visible el pensamiento. *Grupo Planeta Spain*.

Rizal, Yosep, & Hubeis, Musa dkk. (2013). Pengaruh faktor kompetensi terhadap kinerja individu di perusahaan agroindustri go public. *Manajemen IKM: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, 8(1), 1–8.

Rizky, Pratama, Wahjusaputri, Sintha, & Wibowo, Adityo Ari. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pizza Hut Wilayah Jakarta Timur. *Jurnal Riset Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Program Magister Manajemen*, 7(2), 105–112.

Santoso, Eko Boedhi, Fiernaningsih, Nilawati, & Murtiyanto, Rizky Kurniawan. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi. *Adbis: Jurnal Administrasi Dan Bisnis*, 12(1), 40–45.

Sarosa, Samiaji. (2012). *Penelitian kualitatif: Dasar-dasar*.

Sedarmayanti, S. (2017). Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja. *Bandung: Penerbit PT. Refika Aditama*.

Sekaran, Uma, & Bougie, Roger. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (7th ed.). United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.

Soegijono, M. S. (1993). Wawancara sebagai salah satu metode pengumpulan

- data. *Media Penelitian Dan Pengembangan Kesehatan*, 3(1), 157152.
- Somantri, Gumilar Rusliwa. (2010). Memahami metode kualitatif. *Hubs-Asia*, 10(1).
- Spreitzer, Gretchen M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of Organizational Behavior*, 1, 54–72.
- Spreitzer, Gretchen M., Kizilos, Mark A., & Nason, Stephen W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679–704.
- Suputra, IDNSA, & Sriathi, A. A. Ayu. (2018). Pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(9), 4628–4656.
- Walton, E. Richard. (1985). *From control to commitment in the Workplace*, Harvard Business Review, March-April.
- Waspodo, Agung A. W. S., Handayani, Nurul Chotimah, & dkk. (2013). Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap turnover intention pada karyawan pt. Unitek di bogor. *JRMSI-Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 4(1), 97–115.
- Wibowo, Endro, & Utomo, Hardi. (2016). Pengaruh keselamatan kerja dan kesehatan kerja terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi kasus pada karyawan bagian produksi unit serbuk effervescent PT Sido Muncul Semarang). *Among Makarti*, 9(1).
- Widjoyo, Iksan Ongko. (2013). Analisa pengaruh kualitas layanan terhadap kepuasan konsumen pada layanan drive thru McDonald's Basuki Rahmat di Surabaya. *Jurnal Strategi Pemasaran*, 1(1).
- Widodo, Hyginus Suseno Triyanto, & Triwanggono, Aloysius. (2018). Karakteristik Budaya Organisasi, Kemampuan Adaptasi, dan Kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah. *EXERO: Journal of Research in Business and Economics*, 1(1), 90–110.
- Wijoyo, Hadion, & Juita, Audia. (2021). *SDM Unggul di Industry 4.0 - Hadion Wijoyo - Google Buku*.
- Wolcott, Harry F. (1994). *Transforming qualitative data: Description, analysis, and interpretation*. Sage.