

**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

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.*

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 'rangkaiannya 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 strategik, 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 (Liestiati, 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 kualifikasikualifikasi 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 ke karyawan, 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 Irham 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 pekerjanya 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

Perusahaan

Gambar 1 Kerangka Pikir Penelitian

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.
- Leady, 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. *DiDmuÑÑ ,D½DD° D D¾Ñ D· DÑ€ DD²D½DDD· D¾Ñ€ D*.
- 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. Unitex 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.