PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU SMP NEGERI II JATEN KAB. KARANGANYAR

Shandy Marsono
STIE- "AUB" Surakarta

Abstract

The purposes of the research are 1) to get information that leadership is significantly influence on the teacher's motivation of SMP Negeri 2 Jaten, 2) to get information that leadership is significantly influence on the teacher's job satisfaction of SMP Negeri 2 Jaten; 3) to get information that leadership is significantly influence on the teacher's perform of SMP Negeri 2 Jaten; 4) to get information that moti vation is significantly influence on the teacher's perform of SMP 2 Jaten 5) to get information that job satisfaction is significantly influence on the teacher's perform of SMP 2 Jaten.

The data had been collected from 43 teachers in SMP 2 Jaten Kabupaten Karanganyar by use sample census technique. Analyzing data use research analysis instrument involving validity test use product moment formula,and reliability test use Cronbach Alpha technique. Hypothesis test use track analysis technique.

This research shows that: 1) leadership have positive influence and significance on motivation and teacher's satisfaction of SMP Negeri 2 Jaten Kabupaten Karanganyar, 2)leadership have negative and not significance on teacher's perform of SMP Negeri 2 Jaten Kabupaten Karanganyar, 3) motivation have positive influence and significance on teacher perform of SMP Negeri 2 Jaten Kabupaten Karanganyar,4) satisfaction have positive and significance on teacher's perform of SMP Negeri 2 Jaten Karanganyar, 5) leadership have influen ce on motivation trough, so the indirect influence more dominant than direct influence, and 6) leadership have influence on perform trough satisfaction, so indirect influence more dominant than direct influence.

Keyword: leadership, motivation, satisfacti on, perform

PENDAHULUAN

Dunia pendidikan merupakan institusi yang mempunyai peranan penting dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peran ini terkait dengan upaya menjadikan generasi penerus bangsa mempunyai kualitas sumber daya manusia yang dapat diandalkan. Dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dari sektor pendidikan, guru sangat memainkan peran yang besar dalam proses pendidikan, untuk itu manajemen harus mampu menciptakan situasi yang dapat mendorong timbulnya rasa memiliki, loyalitas, kesetiakawanan, rasa aman, rasa diterima dan dihargai, serta perasaan berhasil dalam diri guru yang pada gilirannya dapat menimbulkan rasa keterikatan dan mengembangkan semangat kerja yang optimal.

Tenaga guru adalah salah satu tenaga kependidikan yang mempunyai peran sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan tujuan pendidikan, karena guru yang langsung bersinggungan dengan peserta didik, untuk memberikan bimbingan yang akan menghasilkan lulusan yang diharapkan. Guru merupakan sumber daya manusia yang menjadi perencana, pelaku dan penentu tercapainya tujuan organisasi. Guru merupakan tulang punggung

dalam kegiatan pendidikan terutama yang berkaitan dengan kegiatan proses belajar mengajar. Tanpa adanya peran guru maka proses belajar mengajar akan terganggu bahkan gagal. Dalam manajemen pendidikan peranan guru dalam upaya keberhasilan pendidikan selalu ditingkatkan, kinerja atau prestasi kerja guru harus selalu ditingkatkan mengingat tantangan dunia pendidikar untuk menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang mempu bersaing di era global.

Prestasi kerja *(performance)* dapat diartikan sebagai pencapaian hasil kerja sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku pada masing-masing organisasi, yang dalam hal ini adalah sekolah. Simamora menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu persyaratan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik yang berupa jumlah maupun kualitasnya. Output yang dihasilkan menurut Simamora (2000: 10) dapat berupa fisik maupun nonfisik yang menyebutnya berupa karya, yaitu suatu hasil/ pekerjaan baik berupa fisik/ material maupun nonfisik maupun non material. Seorang guru dalam mengerjakan tugasnya dengan baik, seringkali ditentukan oleh penilaian terhadap kinerjanya. Penilaian tidak hanya dilakukan untuk membantu mengawasi sumber daya organisasi namun juga untuk mengukur tingkat efisiensi penggunaan sumber daya yang ada dan mengidentifikasi hal-hal yang perlu diperbaiki. Penilaian terhadap kinerja merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja guru, bagian-bagian yang menunjukkan kemampuan guru yang kurang dapat diidentiflkasi, diketahui sehingga dapat ditentukan strategi dalam meningkatkan kinerjanya.

Peneliti mencoba untuk mengkaji fenomena yang terjadi pada guru-guru sebagi pendidik, bahwa terdapat kecenderungan kinerja guru berdasarkan pengalaman. Tugas guru yang rutin dalam kegiatan belajar mengajar menunjukkan fenomena bahwa guru mengajar hanya sebuah rutinitas, tanpa adanya inovasi pengembangan lebih lanjut, adanya beberapa konsep metode belajar mengajar yang baru seperti *quantum teaching* atau belajar aktif kurang begitu menarik. Prinsip yang terpenting bagi guru dalam kegiatan belajar mengajar adalah sesuai dengan job dan jam yang telah dipenuhi. Guru kurang termotivasi untuk berprestasi, hanya sebagai pengajar yang bertugas mengajar segi-segi pendidikan lainnya seperti melakukan bimbingan kepada siswa atau pengayaan. Menurunnya kinerja para guru bisa disebabkan oleh beberapa faktor, namun peneliti hanya melihat dari segi kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru, kondisi kerja, motivasi berprestasi dan kepuasan kerja. Kepala sekolah memberi tugas mengajar kepada guru belum sesuai dengan kompetensi yang dimiliki karena tidak ada atau terbatasnya tenaga pengajar pada mata pelajaran tertentu. Tidak menutup kemungkinan faktor motivasi berprestasi guru yang kurang mendapat perhatian oleh pimpinan maupun faktor-faktor yang lain.

Pemimpin mempunyai kewajiban untuk menciptakan kepuasan kerja bagi para karyawannya, karena kepuasan kerja merupakan faktor yang diyakini dapat mendorong dan mempengaruhi semangat kerja karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan secara langsung akan

mempengaruhi suasana kerja yang baik dan menyenangkan juga jaminan keselamatan kerja sehingga karyawan akan merasa terpuaskan.

Dalam mengkaji kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja dalam meningkatkan prestasi kerja guru, maka dilakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Gurudi SMP Negeri 2 Jaten Kabupaten Karanganyar".

Dalam Penelitian ini untuk memahami seberapa jauh dampak/ pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi dan kepuasan kerja guru SMP Negeri 2 Jaten di Kabupaten Karang anyar. Berdasarkan latar belakang, *maka perumusan masalah yang diajukan adalah apakah ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan terhadap motivasi,kepuasan kerja dan kinerja guru.*

Hipotesa

Dalam penelitian ini mengemukakan hipotesa sebagai berikut :

H_1 : Didugan kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi Guru.

H_2 : Didugan kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan Guru.

H_3 : Didugan kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja Guru.

H_4 : Didugan motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja Guru

H_5 : Didugan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja Guru

TINJAUAN PUSTAKA

1. **Kinerja Pegawai**

Kinerja secara umum dipahami sebagai suatu catatan keluaran hasil pada fungsi jabatan atau seluruh aktivitas kerjanya dalam periode waktu tertentu. Secara singkat kinerja disebutkan sebagai suatu kesuksesan di dalam melaksanakan suatu pekerjaan (As'ad, 1998: 47). Kinerja sendiri dalam pekerjaan yang sesungguhnya tergantung pada kombinasi antara kemampuan usahanya dan kesempatan. Kinerja dapat diukur melalui keluaran.

Dikemukakan pula bahwa kinerja yang bersangkutan dengan peran yang disyaratkan dalam organisasi dan di lain pihak ada kinerja yang di luar peran tersebut yang bersifat spontan.

a. Pengertian kinerja pegawai

Menurut Mangkunegara (202: 67) yang dimaksud kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan *(ability)* dan faktor motivasi *(motivation).*

Menurut Simamora (2001: 50), kinerja adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Dengan kata lain, kinerja adalah kerja

karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Diskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk mening katkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personil. Walaupun demikian, penentuan tujuan saja tidaklah cukup, sebab itu dibutuhkan ukuran apakah seorang personil telah mencapai kinerja yang diharapkan. Kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personil memegang peranan penting. Aspek ketiga dari definisi kinerja adalah penilaian, penilaian kinerja reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personil. Tindakan ini akan membuat personil untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah pandangan hidup dan sikap mental individu maupun kelompok untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari yang pernah dicapai sebelumnya. Sikap yang demikian akan membuat seseorang atau kelompok berusaha mengembangkan diri, meningkatkan kemampuan serta melahirkan pribadi yang ulet, dinamis, disiplin dan mandiri.

Menurut Gibson et al (1998: 10), kinerja *(performance)* dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor yaitu:

1) Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi.
2) Faktor psikologis, yang terdiri dari persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi.
3) Faktor organisasi, yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design.*

b. Faktor-faktor yang mempe ngaruhi kinerja pegawai

Penilaian kinerja *(performance appraisal)* memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau

kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja (Dessler, 1998: 536).

Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja yang diharapkan darinya (Dessler, 1998: 87). Menurut Gibson *et al* (1998: 13), motivasi dan kemampuan berinteraksi menentukan kinerja. Dalam penilaian pekerjaan pegawai tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya (Soeprihanto, 2000: 22).

Menurut Dessler (1998: 514) ada 5 (lima) faktor dalam penilaian kinerja yang populer yaitu:

1) Kualitas pekerjaan, meliputi akurasi, ketelitian, keterampilan dan penerimaan keluaran.
2) Kuantitas pekerjaan, meliputi volume keluaran dan kontribusi.
3) Supervisi yang diperlukan, meliputi mem butuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4) Kehadiran meliputi regularitas, dapat dipercaya/ diandalkan dan ketepatan waktu.
5) Konservasi meliputi pencegahai/pembor osan, kerusakan, pemeliharaan peralatan.

Menurut As'ad (2003: 56), bahwa perbedaan *performance* kerja antara orang yang satu dengan yang lainnya dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Di samping itu, orang yang sama dapat menghasilkan performance kerja yang berbeda dalam situasi kerja yang berbeda pula. Kesemuanya ini menerangkan bahwa *performance* kerja dipengaruhi oleh dua hal yaitu faktor-faktor individu dan faktor-faktor situasi.

Selanjutnya berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 tentang Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, yang merupakan hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, dituangkan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Dalam Daftar Penilaian Pekerjaan

unsur-unsur yang dinilai adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama prakarsa dan kepemimpinan.

c. Penilaian kinerja

Menurut Soeprihanto (2000: 727), penilaian kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan. Penilaian prestasi kerja adalah proses mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi.

Kinerja karyawan pada dasamya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Pemikiran tersebut dibandingkan dengan target /sasaran yang telah disepakati bersama.

Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut (Soeprihanto, 2000: 726)

Menurut As'ad (2003: 62), untuk mengukur/06 *performance* maka masalah yang paling pokok adalah menetapkan kriterianya. Jika kriteria telah ditetapkan, langkah berikutnya mengum pulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seseorang selama periode tertentu. Dengan membandingkan hasil ini terhadap standar yang dibuat untuk periode waktu yang bersangkutan, akan dapat *level of performance* seseorang. Lebih lanjut oleh As'ad (2003: 63) menyatakan bahwa usaha untuk menentukan ukuran tentang sukses dalam suatu pekerjaan amatlah sulit, karena sering sekali pekerjaan itu begitu kompleks sehingga ada ukuran output yang pasti.

d. Metode Penilaian Kinerja

Salah satu metode penilaian prestasi kerja yaitu wawancara evaluasi. Wawancara evaluasi adalah peninjauan kembali kerja karyawan dengan memberikan umpan balik tentang prestasi di masa lalu dan potensi mereka. Handoko (2005: 129), menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 (tiga) kriteria :

1) Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target-target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.
2) Penilaian berdasarkan perilaku yaitu perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
3) Penilaian berdasarkan *judgment* yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan keterampilan, kreatifitas,

semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memobilisasi, menyelaraskan, memimpin kelompok, kemampuan menjelaskan gagasan sehingga dapat diterima orang lain. Pemimpin penting dalam mempengaruhi perubahan. Pemimpin bertanggung jawab untuk menggerakkan setiap usaha dan hambatan untuk menjamin kejelasan visi. Pemimpin harus dapat menciptakan iklim organisasi di mana karyawan merasa tapi penuh tanggung jawab.

Menurut Hasibuan (2007: 170), kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Sementara itu Yulk (2005: 12) mendefmisikan kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk menfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Sedangkan Kreitner dan Kinicki (2005: 299) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses pengaruh sosial di mana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas yang harus dilaksanakan. Menurut Stoner, yang dikutip oleh Fatah (2001: 88), semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pimpinan, akan semakin besar potensi kepemimpinan yang efektif.

Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian di atas adalah, bahwa kepemimpinan adalah kemampuan tiap pimpinan di dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya bekerja dengan rasa bergairah, bersedia bekerja sama dan mempunyai disiplin yang tinggi, di mana para bawahan diikat dalam kelompok secara bersama-sama dan mendorong mereka ke suatu tujuan tertentu.

Kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari

perilaku seseorang.

Kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya (Veithzal, 2006: 64).

Seorang pemimpin memerlukan syarat-syarat sebagai berikut: (Kartono, 2006: 36)

a. Kelenturan Budaya *(cultural flexibility),* kelenturan budaya tidak hanya untuk mengelola tetapi persyaratan ini juga untuk mengenali dan menerima perbedaan-perbedaan yang ada dalam organisasinya.
b. Keterampilan berkomunikasi (communication skills), pemimpin yang efektif harus mampu berkomunikasi, baik secara. tertulis, lisan maupun secara non verbal.
c. Keterampilan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia *(HRD skills),* yaitu berkaitan dengan pemimpin dalam usahanya untuk meningkatkan suasana pembelajaran, merancang program pelatihan, menyebarkan informasi dan pengalaman, meramalkan hasil akhir, mengadakan konseling karir, menciptakan perubahan organisasi dan menyesuaikan diri dengan semua pihak.
d. Kreativitas *(creativity),* kreativitas tidak hanya dimiliki oleh pemimpin itu sendiri, melainkan sebagai pemimpin.

Kepemimpinan merupakan proses atau rangkaian kegiatan yang saling berhubungan satu dengan yang lain, meskipun tidak miengikuti rangkaian yang sistematis. Rangkaian itu berisi kegiatan yang menggerakkan, membimbing dan mengarahkan serta mengawasi orang lain dalam berbuat sesuatu, baik secara perorangan maupun bersama-sama. Seluruh kegiatan itu dapat disebut sebagai usaha mempengaruhi perasaan, pikiran dan tingkah laku orang lain ke arah pencapaian suatu tujuan. Oleh karena itu, kepemimpinan juga merupakan proses interaksi antar seseorang (pemimpin) dengan sekelompok orang lain yang menyebabkan orang, seorang atau sekelompok berbuat sesuatu sesuai dengan kehendak pemimpin (Handoko, 2005: 294).

3. Motivasi

Motivasi atau *motivation,* berasal dari Bahasa Latin yakni *movere,* yang berarti menggerakkan *(to move).* Dalam bukunya, Danim (2004: 15) mengutip pendapat Gasparx bahwa pada hakekatnya motivasi adalah perasaan atau keinginan seseorang yang berada dan bekerja pada kondisi tertentu untuk melaksanakan tindakan-tindakan yang mengun tungkan dilihat dari perspektif pribadi dan terutama organisasi. Selain itu, dalam bukunya, Robbins (2002: 208) Mendefinisikan motivasi sebagai satu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah

dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Motivasi merupakan masalah yang komplek pada organisasi atau instansi, karena motivasi setiap pegawai atau sumber daya manusia berbeda satu sama lain. Manusia merupakan makhluk yang unik baik secara fisik maupun mental. Untuk itu, seorang pemimpin harus mengetahui motivasi pegawainya, sebab faktor ini penting untuk mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia, yang akhirnya untuk mencapai tujuan instansi. Beberapa teori motivasi yang dikembangkan oleh beberapa ahli dapat dikemukakan sebagai berikut:

a. Teori Motivasi Hirarki Kebutuhan Maslow

   Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow, menjelaskan tentang hirarki (tingkatan) kebutuhan dalam din manusia yang terdiri dari lima tingkatan yaitu: (Danim, 2004: 25)

   1) Kebutuhan fisiologis *(psychology needs),* yaitu kebutuhan dasar manusia seperti rasa lapar, haus, seks, pakaian, perumahan, istirahat, tidur dan sebagainya.
   2) Kebutuhan keamanan (*safety needs*), yaitu kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan dari bahaya, ancaman dan pemecatan dari pekerjaan.
   3) Kebutuhan sosial *(social needs),* Yaitu kebutuhan akan rasa cinta, rasa disertakan dan kepuasan dalam hubungan dengan orang lain. Demikian pula rasa kekeluargaan, persahabatan dan rasa kasih sayang.
   4) Kebutuhan penghargaan *(esteem needs),* yaitu kebutuhan akan status, kedudukan, reputasi, rasa hormat dan prestasi.
   5) Kebutuhan aktualisasi diri *(self-actualization needs),* yaitu kebutuhan pemenuhan diri, pengembangan potensi diri, kreativitas, ekspresi diri, melakukan apa yang paling cocok untuk menyelesaikan pekerjaannya sendiri.

4. Kepuasan Kerja

Masalah kepuasan kerja bukanlah hal sederhana, baik dalam arti konsepnya maupun dalam arti analisisnya, karena kepuasan kerja mempunyai konotasi yang beraneka ragam. Dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang, banyak faktor yang perlu mendapat perhatian misalnya sifat pekerjaan seseorang mempunyai dampak tertentu pada kepuasan kerja.

Menurut Johan dalam Koesmono (2005) merumuskan kepuasan kerja sebagai respon pekerja berupa perilaku yang

ditampilkan oleh karyawan sebagai persepsi mengenaii hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya. Seorang pekerja yang masuk dan bergabung dalam suatu organisasi mempunyai seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu dan membentuk suatu harapan yang diharapkan dapat terpenuhi di tempat kerjanya.

Menurut Handoko (2005: 193) bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang mana para pegawai memandang pekerjaan mereka.

Sedangkan menurut Hasibuan (2003: 123), kepuasan kerja adalah keadaan emosional pegawai di mana terjadi atau pun tidak terjadi titik temu nilai balasan jasa yang kerja pegawai dari organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh pegawai yang bersangkutan.

Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan akan memeperoleh umpan balik tentang pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan puas (Siagian, 1998: 295).

a. Definisi kepuasan kerja

   Beberapa definisi tentang kepuasan kerja (dikutip dari tulisan Moh. As'ad (1998: 104)

   1) Wesley dan Yukl, kepuasan adalah *"is the way an employee feel about his or her job"* (perasaan seorang karyawan terhadap pekerjaan)
   2) Athanasion, kepuasan sebagai "positive emotional state"
   3) Vroom, kepuasan sebagai "refleksi dari job attitude yang ber nilai positif.
   4) Hopeck, kepuasan kerja merupakan "peni laian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhan.

   Dari beberapa definisi tersebut di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya, dengan kata lain sikap positif karyawan terhadap pekerjaan akan dapat mendorong motivasi karyawan yang pada akhirnya akan tercapai kinerja karyawan yang baik.

b. Yang mengakibatkan kepuasan kerja

   1) Menurut Siagian (1998: 128) yang mengakibatkan kepuasan kerja paling sedikit ada 4 (empat) faktor yang turut berperan, yaitu:
      - Pekerjaan yang penuh tantangan

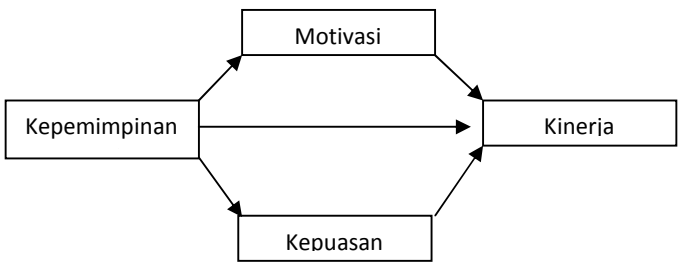
- Sistem penghargaan yang adil
- Kondisi yang sifatnya mendukung keadaan dalam bekerja.
- Sikap rekan kerja

2) Penelitian Pramudita (2001) tentang "Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di PT Telkom Kantor Distel Solo", Universitas Sebelas Maret. Penelitian Pramudita memberikan kesimpulan sbb :
   a. Ada pengaruh yang positif dari faktor motivasi yang terdiri dari kebutuhan berprestasi, afiliasi, kekuasaan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di PT Telkom Distrik Telekomunikasi Solo
   b. Pengaruh yang dominan dari variabel penelitian terhadap pegawai adalah mengenai kepuasan kerja.
   c. Pengaruh positif dan signifikan dari faktor motivasi yang terdiri dari (kebutuhan berprestasi, afiliasi, kekuasaan) dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di PT Telkom Distrik Telekomunikasi Solo secara individual.
   d. Kedua Penelitian merupakan jenis penelitian kuantitatif

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian serta tinjauan pustaka, maka disusun kerangka pikir penelitian sebagai berikut :

Gambar 1. Kerangka berpikir



Sumber : Gibson (1998 :10) ; Iskandar (2008)

sampling yaitu seluruh pegawai yang memiliki hak yang sama untuk dijadikan sampel.

Metode Penelitian

1. Jenis Data

Data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang diedarkan

kepada responden secara langsung.

2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data ygdigunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Observasi yaitu pengamatan langsung di lapangan yang dilakukan untuk mendapat informasi atau data dari penelitian baik berupa subyek atau obyek yang bersangkutan.
b. Wawancara yaitu pengumpulan data dengan melakukan tatap muka dan mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada pihak-pihak yang berkompeten terhadap bidang-bidang yang diteliti.
c. Studi pustaka adalah pengumpulan data yang diambil dari litetarur, bahan kuliah, karya ilmiah dan referensi lain yang mendukung serta berkaitan dengan masalah yang diteliti.
d. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang berkaitan dengan rujuan penelitian. Metode ini dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada responden.

Ditinjau dari jenis data dan analisanya maka penelitian ini termasuk penelitian total populasi dalam kategori data kuantitatif, dengan menggunakan skala

HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN

a. Persamaan Pertama

Tabel. 1
Hasil Analisis Jalar Persamaan

Mode	Undersdardized Coefficient		standardized Coefficient	t	Sig
	B	Std.Error	Beta		
1(Constant)	10.799	2.550	.734	4.234	.000
Kepemimpinan	614	.089		6.919	.000

a. Dependent Variable : Motivasi

Jadi diperoleh persamaan :

$Y_1 = 10,799 + 0,734\ X_1 + \varepsilon$

(0,000) **(0,000)**

Keterangan :

YI : Motivasi

Xi : Kepemimpinan

** : signifikansi pada tingkat kesalahan 5%

Dari model analisis tersebut dapat dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi guru SMP Negeri 2 Jaten Kabupaten Karanganyar. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi masing-masing variabel lebih kecil dari a = 0,05 sehingga variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi guru di SMP Negeri 2 Jaten Kabupaten Karanganyar.

b. Persamaan kedua

Tabel. 2
Hasil Regresi Persamaan Kedua
Coefficient

Mode	Undersdardized Coefficient		standardized Coefficient	Sig	Sig
	B	Std.Error	Beta		
1. (Constant)	10.744	3.372	,623	3.186	.003
Kepemimpinan	598	.117		5.097	.000

a. Dependent Variable :Kepuasan

Jadi diperoleh persamaan :

$Y_2 = 10,744 + 0,623\ X_1 + \varepsilon$

Keterangan :

Y_2 : Kepuasan

X_1 : Kepemimpinan

** : Signifikan pada tingkat kesalahan 5%

Dari model analisis tersebut dapat dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri 2 Jaten Kabupaten Karang anyar. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi masing-masing variabel lebih kecil dari α = 0,05 sehingga variabel kepemimpinan berpenga-ruh terhadap kepuasan kerja guru di SMP Negeri 2 Jaten Kabupaten Karanganyar.

c. Persamaan Ketiga

Tabel. 3
Hasil Regresi Persamaan Kedua
Coefficient

Mode	Undersdardized Coefficient		standardized Coefficient	t	Sig
	B	Std.Error	Beta		
1. (Constant)	10.799	3.72	623	3.186	.003
Kepemimpinan	598	.117		5.097	.000

a. Dependent Variable :Kepuasan

Jadi diperoleh persamaan :

$Y_3 = 4,861 - 0,124\ X_1 + 0,775\ Y_2 + 0,256\ Y_3 + \varepsilon$

Keterangan :

Y_3 : Kinerja

X_1 : Kepemimpinan

Y_2 : Motivasi

Y_3 : Kepuasan

Dari hasil Persamaan di atas dapat dilihat bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja guru SMP Negeri 2 Jaten Kabupaten Karanganyar dengan nilai signifikan lebih besar dari α 0,05 sehingga tidak berpenga-ruhnya kinerja terhadap kepemim-pinan

Uji Hipótesis

a. Hipótesis I

Tabel 4
Hasil Anales Jalar

Persamaan	Variable	Regresi		Korelasi	
		Beta	Sig	R	Sig
I	Kepemimpinan Ke motivasi	0,734	0,000	0,734	0,000
II	Kepemimpinan Ke kepuasan	0,623	0,000	0,623	0,000
III	kepemimpinan Ke Kinerja	-0,124	0,294	0,604	0,000
	ke Motivasi ke Kinerja	0,775	0,000	0,858	0,000
	Kepuasan Ke Kinerja	0,256	0,023	0,7906	0,000

Sumber : data yang diolah, 2009

Hipotesis 1 menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi guru SMP Negeri 2 Jaten Karanganyar. Dari tabel IV. 16 diatas dapat ditunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi mempunyai taraf signi fikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari α 0,05 maka kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi guru SMP Negeri 2 Jaten, HI terbukti. KoreJasi kepemimpinan terhadap motivasi sebesar 0,734 berarti korelasi kepemimpinan terhadap motivasi positif dan kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa apabila kepemimpinan ditingkatkan maka akan meningkatkan motivasi guru.

b. Hipotesis 2

Hipotesis 2 menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru SMP Negeri 2 Jaten Karanganyar. Dari table 4. diatas dapat ditunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi mempunyai taraf signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari α 0,05 maka kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan guru SMP Negeri 2 Jaten, H2 (terbukli. Korelasi kepemimpinan terhadap kepuasan sebesar 0,623 berarti korelasi kepemimpinan terhadap motivasi positif dan kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa apa bila kepemimpinan ditingkatkan maka akan meningkatkan kepuasan guru.

c. Hipotesis 3

Hipotesis 3 menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Negeri 2 Jaten Karanganyar. Dari tabel IV. 16 diatas dapat ditunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja mem punyai taraf signifikansi sebesar 0,294 lebih besar dari α 0,05 maka kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri 2 Jaten, H3 tidak terbukti. Korelasi kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,604 berarti korelasi kepemimpinan terhadap kinerja guru positif dan kuat.

Hal ini mengindikasikan bahwa apabila kepemimpinan ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja guru, namun pengaruhnya tidak signifikan.

d. Hipotesis 4

Hipotesis 4 menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Negeri 2 Jaten Karang anyar. Dari tabel IV. 16 diatas dapat ditunjukkan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja guru mempunyai taraf signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari α 0,05 maka motivasi berpengaruh signifikansi terhadap kinerja guru SMP Negeri 2 Jaten, H4 terbukti. Korelasi motivasi terhadap kinerja sebesar 0,858 berarti korelasi motivasi terhadap kinerja guru positif dan kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa apabila motivasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja guru.

e. Hipotesis 5

Hipotesis 5 menyatakan bahwa kepuasan berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Negeri 2 Jaten Karang anyar. Dari tabel I V.I 6 di atas dapat ditunjukkan bahwa pengaruh kepuasan terhadap kinerja guru mempunyai taraf signifikansi sebesar 0,023 lebih kecil dari α 0,05 maka kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan guru SMP Negeri 2 Jaten, H5 terbukti. Korelasi kepuasan terhadap kinerja sebesar 0,706 berarti korelasi kepuasan terhadap kinerja positif dan kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa apabila kepuasan kerja tinggi maka kinerja guru meningkat.

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan kepemimpinan terhadap motivasi, kepuasan kerja dan kinerja guru SMP Negeri 2 Jaten Kabupaten Karanganyar. Koefisien determinasi dinyatakan dalam prosentase. Yang hasilnya adalah sebagai berikut:

1) Koefisien Determinasi Persamaan 1

Uji R^2 didapatkan hasil sebesar 0,529 atau 52,9 % yang berarti variabilitas variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh varia bilitas Variabel independen sebesar 52,9 % sedangkan sisanya (48,1%) dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model regresi.

2) Koefisien Determinasi Persamaan 2

Uji R^2 didapatkan hasil sebesar 0,388 atau 38,8 %. yang berarti variabilitas variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabilitas variabel independen sebesar 38,8 % sedangkan sisanya (61,2%) dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model regresi.

3) Koefisien Determinasi Persamaan 3

Uji R^2 didapatkan hasil sebesar 0.771 atau 77,1 % yang berarti variabilitas variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabilitas variabel independen sebesar 77,1 % sedangkan sisanya (22,9%) dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model regresi.

Analisis Korelasi

a. Korelasi antara kepemimpinan dan rnotivasi

Berdasarkan hasil analisis diperoleh angka korelasi antara variabel kepemimpinan dan rnotivasi sebesar 0,734 sehingga hubungan antara variabel kepemimpinan dan motivasi cukup kuat dan searah (karena hasilnya positif). Searah artinya jika kepemimpinan berpengaruh maka motivasi akan meningkat. Korelasi kedua variabel bersifat signifikan karena angka signiflkan sebesar 0,000 < 0,05.

b. Korelasi antara kepemimpinan dan kepuasan

Berdasarkan hasil analisis diperoleh angka korelasi antara variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja sebesar 0,623 sehingga hubungan antara variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja cukup kuat dan searah (karena hasilnya positif) Searah artinya jika kepemimpinan berpengaruh kuat maka kepuasan kerja akan meningkat. Korelasi kedua variabel bersifat signifikan karena angka signifikan sebesar 0,000 < 0,05.

c. Korelasi antara kepemimpinan dan kinerja

Berdasarkan hasil analisis diperoleh angka korelasi *antara* variabel kepemimpinan dan kinerja sebesar 0,604 sehingga hubungan antara variabel kepemimpinan dan kinerja cukup kuat dan searah (karena hasilnya positif). Searah artinya jika kepemimpinan berpengaruh kuat maka kinerja akan meningkat. Korelasi kedua variabel bersifat signifikan karena angka signifikan sebesar 0,000 < 0,05.

d. Korelasi antara motivasi dan kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis diperoleh angka korelasi antara variabel motivasi dan kepuasan kerja sebesar 0,681 sehingga hubungan antara variabel motivasi dan kepuasan kerja cukup kuat dan searah (karena hasilnya positif). Searah artinya jika motivasi meningkat maka kepuasan kerja akan mening kat. Korelasi kedua variabel bersifat signifikan karena angka signifikan sebesar 0,000 < 0,05.

e. Korelasi antara motivasi dan Kinerja

Berdasarkan hasil analisis diperoleh angka korelasi antara variabel motivasi dan kinerja sebesar 0,858 sehingga hubungan antara variabel motivasi dan kinerja

cukup kuat dan searah (karena hasilnya positif). Searah artinya jika motivasi meningkat maka kinerja guru akan meningkat. Korelasi kedua variabel bersifat signifikan karena angka signifikan sebesar 0,000 < 0,05.

Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total

a. **Pengaruh Langsung** *(Direct Effect)*

1) Pengaruh variabel kepemimpinan (Xi) terhadap Kinerja (Y3)

Berdasarkan data empiris, kepemimpinan secara langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja guru. Besarnya koefisien pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja guru sebesar -0,124.

b. **Pengaruh Tidak Langsung** *(Indirrect Effect)*

1). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi

Berdasarkan hasil pengujian regresi linier berganda persamaan pertama dan ketiga menunjukkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi diperoleh hasil perkalian antara pengaruh variabel kepemimpinan terhadap motivasi dengan variabel motivasi terhadap kinerja yaitu 0,734 + 0,775 = 0,569. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi mampu sebagai variabel intervening pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Dalam mempengaruhi kinerja sebaiknya pengaruh kepemimpinan tidak langsung terhadap kinerja dengan melalui motivasi. karena bila variabel kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja nilai *standardized coefficient beta-nya* sebesar -0,124 lebih kecil dari pada nilai *standardized coefficient beta* pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi sebesar 0,569.

2) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

Berdasarkan hasil pengujian regresi linier berganda persamaan kedua dan ketiga menunjukkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja diperoleh hasil perkalian antara pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja yaitu 0,623 x 0,256 =0,160. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu sebagai variabel intervening pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Dalam rnempengaruhi kinerja sebaiknya pengaruh kepemim-

pinan langsung terhadap kinerja dengan melalui kepuasan kerja, karena bila variabel kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja nilai *standardized coefficient beta-nya* sebesar -0,124 lebih kecil daripada nilai *standardized coefficient beta* pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 0,160.

c. Pengaruh Total

1) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi

Berdasarkan hasil pengujian regresi linier berganda persamaan pertama dan ketiga menunjukkan pengaruh total dari penjumlahan pengaruh variabel kepemimpinan terhadap motivasi dengan variabel motivasi terhadap kinerja yaitu (-0,124)+ (0,734 x 0,775) = 0,445. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh keseluruhan dari variabel kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi sebesar 0,445. Pengaruh tidak langsung lebih dominan daripada pengaruh langsung. 0,445. Pengaruh tidak langsung lebih dominan dari pada pengaruh langsung.

Kesimpulan

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi guru SMP Negeri 2 Jaten Karanganyar.
2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan guru SMP Negeri 2 Jaten Karanganyar.
3. Kepemimpinan berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri 2 Jaten Karanganyar.
4. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri 2 Jaten Karanganyar.
5. Kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri 2 Jaten Karanganyar.
6. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi guru. Pengaruh tidak langsung lebih dominan dari pada pengaruh langsung artinya kepemimpinan yang mampu meningkatkan motivasi guru akan meningkatkan kinerja guru SMP Negeri 2 Jaten Kabupaten Karanganyar.
7. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja. Pengaruh tidak langsung lebih dominan daripada pengaruh langsung artinya kepemimpinan yang mampu meningkatkan kepuasan kerja guru akan meningkatkan kinerja guru SMP Negeri 2 Jaten Kabupaten Karanganyar.
8. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Negeri 2 Jaten karena semakin tinggi motivasi guru menyebabkan peningkatan kinerja guru SMP Negeri 2 Jaten meningkat.
9. Kepuasan berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Negeri 2 Jaten karena semakin tinggi kepuasan

yang diperoleh oleh guru SMP Negeri 2 Jaten maka semakin meningkat kinerja guru

Saran

1. Pimpinan hendaknya dalam mempengaruhi para guru dalam upaya pemberdayaan guru dilakukan dengan memperhatikan kondisi para guru, fleksibel dan tidak kaku. Sebagai pimpinan hendaknya mengembangkan peran antara pribadi sebagi figure keteladanan. Sebagai peran informasional dan memberi instruksi hendaknya dilakukan dengan tepat, akurat dan professional
2. Pemberian *reward* atau bonus kepada guru dan karyawan harus secara bijak, untuk meningkatkan motivasi guru . menunjukkan sikap pengakuan atas prestasi yang dapat dicapai oleh guru tanpa pilih kasih. Memberi kesempatan atau peluang untuk promosi bagi guru-guru yang berprestasi
3. Hasil penelitian ini direkomendasikan untuk dikembangkan pada penelitian yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad S, Ruky, 2002. Sistem Manajemen Kinerja. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Arikunto, Suharsimi, 2007. Manajemen Penelitian. Jakarta: Rineka Cipta

As'ad, M, 2003. Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Liberty.

Brahmasari, 2008. "Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Perusahaan". Jurnal. Manajemen dan Kewirausahaan Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya.

Damin Hartono, 2007. "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kehewanan, Perikanaji dan KeJautan Kabupaten Wonogiri". Tesis. Pasca Sarjana Universitas Gajah Macla Yogyakarta.

Danim, Sudarwan, 2004. Motivasi Kepemimpinan dan Efektivilus. Bandung: Pustaka Setia.

Dessler, Gary. 1998. Managing Human Resources. New York: Me. Graw Mill. Ine

Fatah, Nanang, 2001. Landasan Manajemen Pendidikan. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Gibson et.al. 1998. Organizations (terjemahan). Cetakan Keempat. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama.

Gujarati, Darmodar. 2001. Ekonometrika Dasar. Jakarta: Penerbit Krlangga Handoko, Hani. 2005. Strategi Organisasi. Yogyakarta: Asmara Books

Hariyanto Agus, 1995. "Pengaruh Motivasi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Karanganyar[1]'. Tesis. Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Hasibuan, Melayu S P. 2003. Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas. Jakarta: Bumi Aksara.

Hasibuan, M. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara

Iskandar, Taba, 2008. "Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Kantor Badan Otorita Batam". Jurnal. Post Graduate Airlangga University

MANAJEMEN BERBASIS NILAI (VALUE BASED MANAGEMENT)

KASIDIN
STIE "AUB' Surakarta

Astarct

In 3 rd millennium era the management thinking phenomena was been commitmen stressing on quality, performance excellent and Japaness management.
Emperical supporting more on really, at least like in discourse: United Kingdom Cooperative Bank, Singapore Airline, Baxter International, SQC Indonesia News, BRI. Be aware of quality and performance excellent, so many go verment to applying quality standardization, in USA with award system, AA 1000 stakeholder reporting frame work performance management system.
Value shift in business not only profit measurent, but increase to creation based and value for stakeholder (performance based management)

Key word : Value base management

PENDAHULUAN

Menurut Mary Parker Follett dalam J.A.F. Stoner (1990:7) "Manajemen" sering didefinisikan sebagai seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain, adapun "Nilai" menurut Uci Yuliati (2006:47) adalah pemahaman yang berkaitan dengan norma yang berlaku, yang menunjukkan sesuatu yang benar atau salah, baik atau buruk, penting atau tidak penting. Menurut Abdul Manan (Hand Out : 39) nilai adalah sasaran yang ditetapkan oleh organisasi/ perusahaan saat ini untuk membantu perusahaan mencapai strategi mereka. Penggabungan manajemen berbasis nilai menurut Abdul Manan (Hand Out : 238) esensinya bahwa para karyawan memerlukan nilai untuk membantu mengarahkan tindakan dan perilaku mereka di tempat kerja. Dalam organisasi yang diberdayakan, nilai memberikan pedoman bagi pengambilan keputusan. Jika perusahaan mempunyai nilai-nilai yang kuat, maka karyawan akan bekerja sama menuju sasaran bersama (komitmen pada nilai bersama).

Mengelola kinerja perusahaan di abad 21 (Millenium Ketiga) membutuhkan pemahaman dan pengetahuan yang berkaitan dengan perubahan lingkungan dunia usaha yang membutuhkan respon yang tepat dari perusahaan. Sistem manajemen kinerja konvensional yang hanya berdasarkan pada laporan finansial sudah tidak memadai. Berubahnya orientasi dan fokus yang harus dilakukan perusahaan sebagai respon terhadap tuntutan stakeholder (pelanggan, pemasok, karyawan, masyarakat, pemerintah dan pemodal).
Dibutuhkannya sistem baru bagi pengelolaan kinerja perusahaan dalam konteks universal maupun dalam lingkungan pengelolaan perusahaan di Indonesia.

Pendekatan manajemen modern mengatakan tidak satupun teori atau model yang bisa diterapkan secara universal dalam segala situasi. Pandangan manajemen sekarang selalu mencari bentuk untuk menyesuaikan dengan tuntutan lingkungan yang dinamis, hal ini dilatar belakangi oleh manusia sebagai makhluk yang unik, rumit dan mudah berubah sesuai dengan kebutuhan diri dan pengaruh lingkungan. Manusia mempunyai potensi kemampuan dan bakat yang dapat berkembang, maka diperlukan strategi manajerial untuk memberikan kesempatan kepada mereka agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi maupun individu sebagai karyawan melalui sistem dan proses yang dinamis.

Menurut Abdul Manan (Hand Out : 18) kecenderungan pemikiran manajemen dewasa ini (manajemen milenium) adalah komitmen pada kualitas, manajemen Jepang, dan Performance Excellent.

Akselerasi perkembangannya berubah semakin cepat dilihat dari dimensi waktu, dengan situasi yang dinamis dalam persaingan global, sehingga membutuhkan inovasi terus menerus pola manajemen yang tepat untuk beradaptasi dan memenangkan persaingan dalam lingkungan yang terus semakin cepat perkembangannya. Semua organisasi terus mendapatkan tekanan untuk dapat melayani kebutuhan konsumen lebih baik dan memproduksi barang dengan kualitas terbaik.

Satu-satunya yang tetap abadi dalam bisnis saat ini adalah perubahan, oleh karena itu para karyawan memerlukan nilai-nilai untuk membantu mendorong, mengarahkan tindakan dan perilaku mereka di tempat kerja. Dalam organisasi yang diberdayakan (revitalisasi), ketepatan nilai yang diterapkan akan memberikan pedoman bagi pengambilan keputusan. Diduga jika perusahaan mempunyai formulasi nilai-nilai yang kuat, maka para karyawan akan bekerja bersama menuju pada sasaran bersama (ada komitmen pada nilai bersama).

Situasi krisis yang berlarut dapat mempengaruhi perilaku karyawan terhadap kinerja perusahaan, walaupun nilai-nilai perusahaan secara eksplisit mengarah pada produktivitas yang lebih baik, tetapi kinerja perusahaan tertentu dapat turun oleh karena faktor lain. Diduga masalah yang mungkin terjadi adalah kesenjangan nilai antara kenyataan dan tindakan. Perbedaan nilai-nilai budaya cenderung dapat mengakibatkan adanya keberanekaragaman perilaku dan praktek manajemen.

Menurut Fandy Tjiptono (2005: 118) intensitas persaingan berskala global menuntut pergeseran dasar dalam dunia bisnis, misi dasar suatu bisnis tidak lagi berupa laba, melainkan penciptaan dan penambahan nilai (value creation and value adding) bagi pelanggan. Laba merupakan konsekuensi vital dari proses penciptaan dan penambahan nilai. Oleh karena itu laba lebih merupakan akibat ketimbang tujuan. Dari uraian di atas permasalahannya adalah nilai-nilai seperti apa yang dapat terus beradaptasi sekaligus memenangkan persaingan dengan kompleksitas dimensi permasalahan yang dihadapi.

KERANGKA KERJA TEORI

Menurut Prof. Widji Astuti (P.Point:2) manajemen dan organisasi adalah produk dari sejarah, keadaan sosial dan tempat kejadian. Dari produk sejarah kita dapat memahami evolusi teori manajemen dalam arti bagaimana manusia berkecimpung dengan masalah berhubungan pada waktu tertentu dalam sejarah. Kita dapat belajar dari percobaan dan kesalahan dari pendahulu kita dalam mengendalikan nasib organisasi formal. Dari produk keadaan sosial dan tempat kejadian, banyak karyawan yang dibesarkan dalam masyarakat pertanian, rutinitas industri merupakan hal yang baru bagi mereka. Ada hal yang menarik untuk mengadakan hubungan kerja dengan mereka di mana mereka memasuki pasar tenaga kerja dengan ketrampilan yang minim.

Menurut Schein dalam Uci Yuliati (2006:47) Nilai-nilai adalah pemahaman yang berkaitan dengan norma yang berlaku yang menunjukkan sesuatu yang benar atau salah, baik atau buruk, penting atau tidak penting, merupakan tingkatan kedua dari budaya. (Artifact, Values, Basic Underlying Assumptions). Sedangkan budaya menurut Hodgetts dalam Uci Yuliati (2006:46) Culture is acquired knowledge that people use to interpret experience and to generate social behavior. Bahwa budaya merupakan pengetahuan yang biasa digunakan orang untuk menginterpretasikan pengalaman dan menggeneralisir perilaku sosial.

Perbedaan di antara masyarakat pertanian dengan entitas industri mem-

butuhkan format nilai-nilai budaya sinergis terpadu agar tujuan organisasi dapat tercapai sesuai dengan misi pada era milenium ketiga ini. Manajemen berbasis nilai menurut Abdul Manan (Hand Out:38), Para karyawan memerlukan nilai untuk membantu mengarahkan tindakan dan perilaku mereka di tengah kerja. Dalam pemberdayaan organisasi/perusahaan nilai memberikan pedoman bagi pengambilan keputusan. Jika perusahaan mempunyai nilai yang kuat, maka karyawan akan bekerja sama menuju pada sasaran bersama (komitmen pada nilai bersama). Masalahnya adalah bahwa banyak perusahaan terdapat gap antara nilai yang dinyatakan dan perilaku sebenarnya. Kurangnya keteladanan banyak manager tampak pada gejala sikap umumnya yaitu lakukan seperti yang saya katakan bukan seperti yang saya perbuat.

Dampak krisis yang berlanjut mempengaruhi perilaku karyawan terhadap kinerja perusahaan. Meskipun nilai-nilai perusahaan secara eksplisit mengarah pada produktivitas tetapi pada perusahaan tertentu kinerja cenderung menurun. Masalah yang dapat dijumpai pada nilai kesenjangan antara kenyataan dan tindakan. Para manajer sering menetapkan sasaran kemana para karyawan diharapkan bekerja dan nilai adalah sasaran yang ditetapkan oleh organisasi/ perusahaan saat ini untuk membantu perusahaan mencapai strategi mereka. Sebagai akibat pemecahan berbagai masalah yang terkait dengan nilai pengetahuan (know how) yang berkembang dalam menetapkan sasaran.

Nilai berfungsi sebagai kompas (pedoman) guna mengarahkan perilaku karyawan ke arah penetapan sasaran, nilai membantu karyawan menerjemahkan nilai ke dalam kinerja pekerjaan yang spesifik, nilai menjelaskan aktivitas mana yang sangat terkait dengan nilai-nilai dan sasaran perusahaan; nilai memberikan penghargaan kepada karyawan yang mengejar nilai-nilai perusahaan.

Menurut Uci Yuliati (2006:52) perbedaan dalam nilai-nilai budaya sering mengakibatkan beraneka ragam praktek manajemen. Nilai-nilai dari berbagai pilihan yang memungkinkan adanya pengaruh nilai-nilai tersebut terhadap praktek manajemen sebagai berikut ;

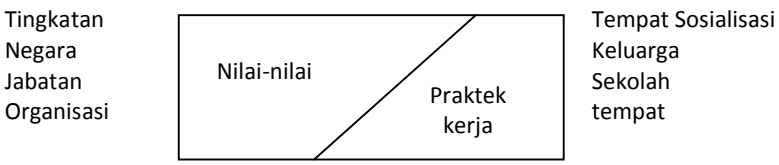
Nilai-nilai dan Kemungkinan Alternatif di Amerika

Nilai Budaya Amerika	Nilai-Nilai Alternatif	Contoh Fungsi Manajemen yang Dipengaruhi
Individu-individu dapat mempengaruhi masa depan (ketika ada acara)	Kehidupan mengikuti serangkaian pendahulunya dan perjalanan manusia ditentukan oleh kehendak Allah	Perencanaan dan penjadwalan
Individu-individu harus realistis terhadap aspirasinya	Ide-ide ditujukan tanpa memperhatikan apa yang menjadi alasan	Penetapan sasaran dan pengembangan karir
Kita harus bekerja keras untuk memenuhi tujuan (etis)	Bekerja keras bukan hanya sebagai persyaratan keberhasilan. Harapan, keberuntungan dan waktu juga menentukan	Motivasi dan sistem balas jasa
Kewajiban utama seorang karyawan adalah untuk organisasinya	Secara individual, seorang karyawan mempunyai kewajiban utama terhadap keluarga dan temannya	Kesetiaan, komitmen dan motivasi
Para karyawan dapat dipindah apabila mereka tidak nampak baik	Perpindahan seorang karyawan dari suatu posisi melibatkan kerugian besar atas prestise dan	Promosi

	jarang dilakukan	
Informasi perusahaan harus tersedia bagi siapa saja yang membutuhkan dalam organisasi	Dengan informasi untuk memperoleh atau mendapatkan kekuasaan adalah dapat diterima	Pengorganisasian, komunikasi dan gaya manajemen
Persaingan mendorong kinerja tinggi	Persaingan mengarahkan ketidakseimbangan dan ketidakharmonisan	Pengembangan karir dan pemasaran
Apa yang berjalan adalah yang penting	Simbol-simbol dan proses-proses adalah lebih penting daripada hasil akhir	Komunikasi, perencanaan dan pengendalian mutu.

Menurut Hofstede dalam Uci Yuliati (2006:71) Biasanya nilai-nilai yang dianut oleh suatu generasi muda merupakan hasil dari sosialisasi di keluarga dan sekolah. Pada suatu organisasi ketika mereka bekerja, sosialisasi di tempat kerja dimulai ketika mereka mulai beranjak dewasa. Hubungan antara budaya (nilai-nilai) dan organisasi sebagai berikut :

Hubungan Tingkatan Nilai-nilai Budaya dan Tempat Sosialisasi.



Menurut Bambang Rudito (2009) bahwa dilihat dari konteks kebudayaan terdapat beberapa tingkatan, yaitu :
Artifact (benda-benda), perspectives (sudut pandang), value (nilai), assumptions (asumsi). Tentang nilai didasari pada evaluasi dari anggota organisasi dalam memanfaatkan serta menilai situasi, bertindak, sasaran, dan juga komunitas. Nilai-nilai merefleksikan sasaran yang nyata, ideal dan standard, sebagaimana perasaan bersalah di pihak lainnya dalam menilai kehidupan, nilai bentuknya lebih tidak nyata atau abstrak dibanding dengan sudut pandang (perspektive). Nilai ini di dalam sebuah organisasi biasanya mendasari sebuah filosofi atau visi dan misi organisasi. Dalam konteks perusahaan bahwa aktivitas perusahaan/organisasi didasari oleh nilai budaya yang dianutnya, sering disalah artikan dengan visi dan misi perusahaan atau aturan dari perusahaan tersebut.

Perusahaan pasti mempunyai keinginan (ekspektasi) agar para karyawannya menjalankan perusahaan secara inovatif untuk membaca pasar, kreatif, dan jujur. Nilai-nilai seperti ini pasti sama pada setiap perusahaan, tetapi karena setiap perusahaan memilih visi, misi, aturan yang berbeda maka nilai yang sama tersebut akan berbeda pada wujud tindakan atau aktivitas perusahaan. Ini merupakan suatu proses perwujudan tindakan yang dipengaruhi oleh sistem budaya dari kelompok sosial perusahaan/ organisasi.

Suatu aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan pasti mempunyai tujuan dan sasaran dengan ketetapan pedoman yang harus ditaati setiap elemen dari perusahaan tersebut. Jadi untuk menuju cita-cita perlu adanya kesamaan pedoman yang diacu oleh seluruh anggota. Cita-cita dari sekelompok orang dalam suatu organisasi disebut nilai. Nilai budaya yang digunakan sebagai pedoman dalam melakukan aktivitas, setiap orang akan meresponnya

berdasar kemampuan latar belakangnya dan sarana pendukungnya, sehingga masing-masing orang akan terspesialisasi dalam aktivitasnya guna mendukung nilai budaya yang ada. Masing-masing individu dalam organisasi/perusahaan mempunyai sasaran nilai yang diacunya agar sesuai dengan kemampuannya.

Orientasi nilai yang berkaitan dengan arah dari sasaran yang diacu oleh individu dapat dikategorikan sebagai orientasi kepada kemampuan diri, berorientasi pada tradisi yang sudah berjalan, berorientasi pada supranatural. Orientasi nilai budaya yang dimiliki oleh manusia mengarah pada bagaimana manusia tersebut dalam menanggapi hidupnya, menanggapi karya yang dihasilkannya, menanggapi waktu yang dilaluinya, menanggapi manusia lain, menanggapi alam/lingkungannya.

Hakekat manusia yang terbagi dalam 5 hubungan manusia dengan aspek-aspek lainnya menggambarkan orientasi nilainya yang dihasilkan dari hubungan tersebut.

Hakekat	Orientasi Nilai		
Manusia dan hidup	Hidup itu sulit	Hidup itu mudah	Hidup itu sulit dan oleh karena itu kita harus berusaha merubahnya
Manusia dan karya	Karya itu adalah untuk usaha	Karya adalah untuk mencapai status yang lebih baik	Karya untuk meningkatkan karya yang lain
Manusia dan waktu	Sekarang adalah sekarang	Masa lalu pada dasarnya lebih baik	Masa yang akan datang adalah yang paling utama
Manusia dan manusia	Hidup harus bekerja sama dengan yang lain (horizontal)	Kita harus mengikuti pimpinan jika ingin melakukan sesuatu (vertikal)	Utamakan diri kita terlebih dahulu bahwa kita dapat melakukan sendiri
Manusia dan alam	Kehidupan kita sangat tergantung dari alam	Kita harus membuat keseimbangan dengan alam	Alam harus diatasi

Menurut Abdul Manan (Hand Out: 18) bahwa kecenderungan pemikiran manajemen dewasa ini adalah komitmen kepada kualitas, manajemen Jepang, performance excellent. Perkembangan terus berubah secara cepat sesuai dengan perubaan waktu, dengan situasi yang dinamis dan menantang pada persaingan global. Semua organisasi juga merasakan tekanan-tekanan untuk dapat melayani kebutuhan konsumen lebih baik, memproduksi barang dengan kualitas terbaik. Komitmen terhadap kualitas mendorong pakar-pakar manajemen membahas secara detail tentang kesadaran akan kualitas seperti W. Deming dan Yosep M. Duran. Total Quality Manajemen (TQM) banyak digunakan dalam industri, karena pentingnya masalah kualitas ini pemerintah Amerika Serikat melalui Konggres telah menetapkan The Malcolm National Quality Award. Hal ini menunjukkan pencapaian kualitas di Amerika Serikat.

Setiap tahun 6 penghargaan diberikan kepada perusahaan manufaktur, 2 kepada perusahaan jasa dan 2 untuk perusahaan kecil. Untuk dapat memperoleh penghargaan tersebut perusahaan harus menunjukkan kualitas di segala bidang dalam sistem dasar organisasi, dari akuntansi ke manufaktur sampai ke pelatihan karyawan. Kualitas benar-benar mendapatkan tempat di dalam praktek manajemen saat ini.

Manajemen Jepang memiliki ciri-ciri : Life Time Employment (bekerja seumur hidup), Job Rotation and Board Carieer Experience (rotasi jabatan dan pengalaman karier yang luas), Share Information (informasi yang disebarkan). Collective Decision Making (Pengambilan keputusan secara kelompok), Quality

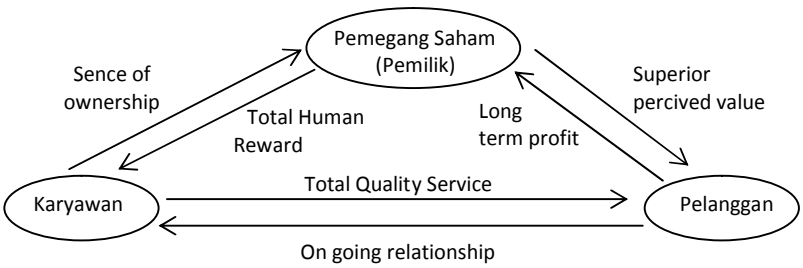
Emphasis (penekanan terhadap kualitas) (JR Schermerhorn Jr. 47:2000 dalam Abdul Manan).

Kandungan teori Z meliputi : falsafah bersama jangka panjang, promosi lambat dan perpindahan pekerjaan secaa lateral, penekanan pada perencanaan dan pengem bangan karier, pengambilan keputusan secara konsensus, perhatian pada keterlibatan karyawan.

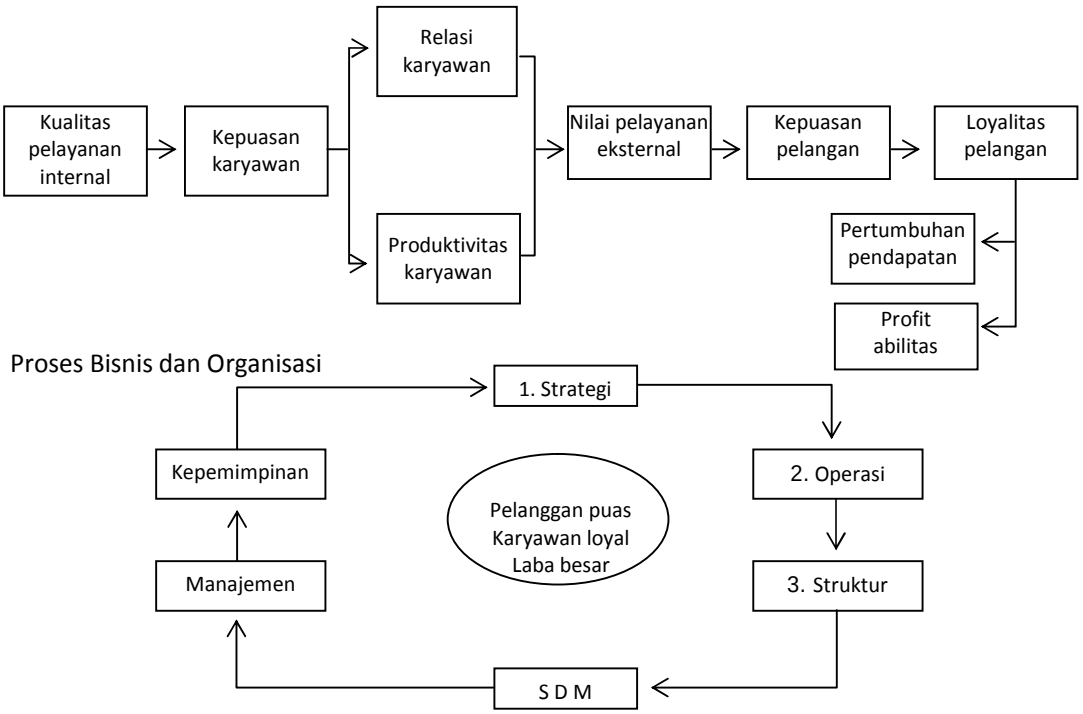
Performance Excellent mempunyai 8 attribut : (1) A bias to ward action, yaitu membuat keputusan dan mengusahakan segala sesuatu dapat tercapai; (2) Closeness to the customers adalah untuk mengetahui kebutuhan pelanggan serta menomorsatukan kepuasan pelanggan; (3) Autonomy and Enterprenourship adalah mendukung segala inovasi, perubahan dan pengambilan resiko; (4) Productivity through people, menganggap SDM merupakan kunci dalam kualitas dan kinerja; (5) Hands on and value driven, mempunyai gambaran jelas tentang tujuan organisasi; (6) Sticking to the knitting, memusatkan pada apa yang terbaik yang dilakukan oleh organisasi; (7) Simple form and learn staff, yaitu mengurangi tingkatan manajemen dan tenaga staff; (8) Simultaneous loose tight properties, yaitu fleksibel namun tetap terkendali.

Menurut Fandy Tjiptono (2005: 118) pergeseran nilai dalam bisnis tidak lagi misi berdasarkan laba, melainkan berdasarkan penciptaan dan penambahan nilai (value creation and value adding) bagi pelanggan, sehingga laba lebih merupakan akibat/hasil ketimbang tujuan. Upaya menghasilkan laba melalui penciptaan nilai bisa dilakukan dengan cara :

- Meningkatkan perolehan pelanggan (customer acquisition)
- Mempekerjakan karyawan yang lebih baik.
- Memberikan kompensasi yang lebih efektif (total human reward) kepada karyawan.
- Meningkatkan produktivitas karyawan.
- Memotivasi karyawan untuk menawarkan nilai kepada para pelanggan.
- Membangun investasi dan struktur kepemilikan yang lebih baik.



Sedangkan penambahan nilai mengandung arti penciptaan pelanggan yang puas, karyawan yang loyal, dan laba besar, di mana ketiga sasaran ini bisa tercapai bila organisasi benar-benar memahami keterkaitan pelanggan, karyawan, pemilik.



I. EMPIRICAL/PRACTICE SUPPORT

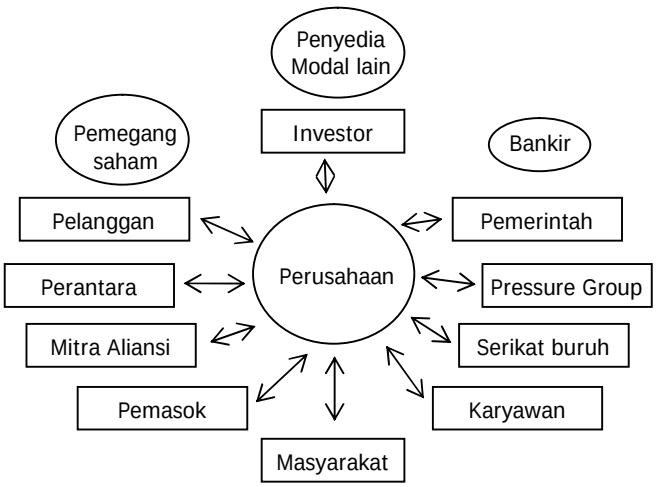
Tingkat persaingan perusahaan milenium tiga ini semakin ketat dengan diberlakukannya CAFTA, APEC, NAFTA, GATT, Uni Eropa dan sebagainya. Maka banyak perusahaan menata ulang strategik perusahaan yang didasarkan atas kebutuhan pasar internasional, membandingkan dengan perusahaan yang berkinerja terbaik, dan melakukan evaluasi yang intens terhadap kompetensi internal perusahaan.

Menurut Darmawan W. (2006:2) untuk memenuhi kebutuhan peningkatan kinerja tersebut banyak perusahaan merasa sistem manajemen kinerja (SMK) saat ini yang didasarkan pada sistem pengukuran finansial belum dapat mengakomodasi tuntutan persaingan, maka dibutuhkan SMK baru

.

1. SISTEM MANAJEMEN KINERJA
(UK Cooperative Bank)

Menurut Dermawan Wibisono (2006:6) Saat ini dalam sebuah perusahaan terdapat hubungan antara berbagai pihak (stake holder) yaitu investor, karyawan, pelanggan, pemasok, pemerintah dan masyarakat yang mengalami perubahan substansial dan kompleks. Hubungan diantaranya harus diperkuat tergantung dari jenis industrinya, tetapi umumnya adalah antara organisasi dengan investor, pelanggan, karyawan, suplier, dan regulator sebagai berikut :

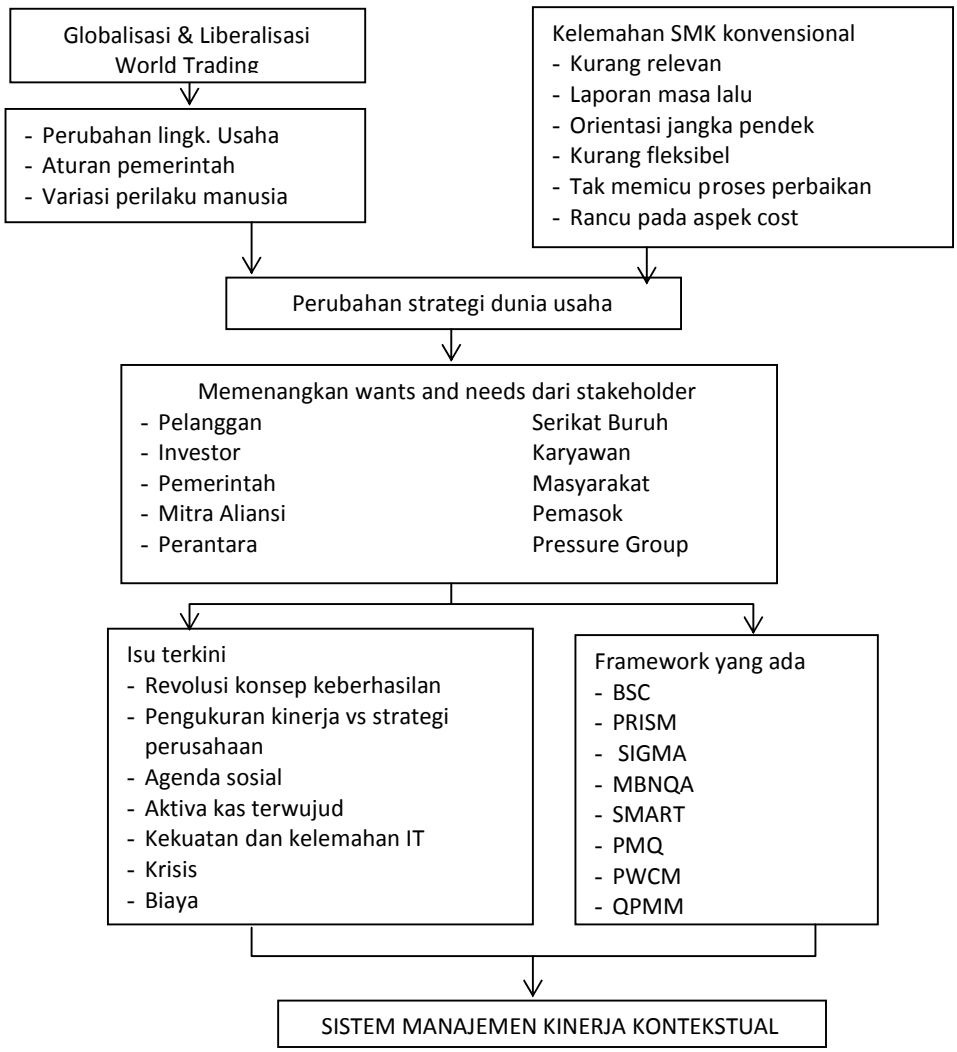


Ke depan hal terbaik untuk bertahan dan berhasil dalam jangka panjang, perusahaan harus mengetahui keinginan dan kebutuhan stakeholder dan berusaha memenuhi hal tersebut. Perubahan orientasi dan fokus kebutuhan dan keinginan yang tadinya hanya menjadi perhatian pemegang saham sekarang berkembang menjadi perhatian stakeholder. Sebagai contoh UK Cooperative Bank telah membuat sebuah laporan mengenai kinerja bisnisnya dibandingkan dengan harapan dari setiap stakeholder dalam sebuah laporan tahunan yang disebut Partnership Report. Berbagai pendekatan formal mulai dikembangkan guna menghasilkan bentuk laporan pertanggungjawaban yang standar, seperti yang dilakukan oleh Institute for Social and Ethical Accountibility yang terlibat dalam penyusunan The Copenhagen Charter : A Guide to Stakeholder Reporting dan pengembangan AA1000 Stakeholder Reporting Framework. Kepuasan yang diberikan kepada setiap stakeholder menjadi kata kunci bagi reputasi perusahaan dan pangsa pasarnya. Masing-masing unsur harus dapat memberi kontribusi sesuai dengan kapasitasnya.

Untuk memenuhi semua permintaan/ kepentingan stakeholder dalam kerangka SMK sering muncul masalah :

1. Perusahaan tak mampu menerjemahkan wants and needs dari stakeholder.
2. Ketidakcocokan antara wants and needs perusahaan dengan masing-masing stakeholder.
3. Ukuran kinerja tak sesuai dengan strategi, proses, kemampuan perusahaan dalam memenuhi wants and needs tersebut.

Secara diagramatis kebutuhan SMK sebagai berikut :



2. BUDAYA KORPORAT DAN KINERJA

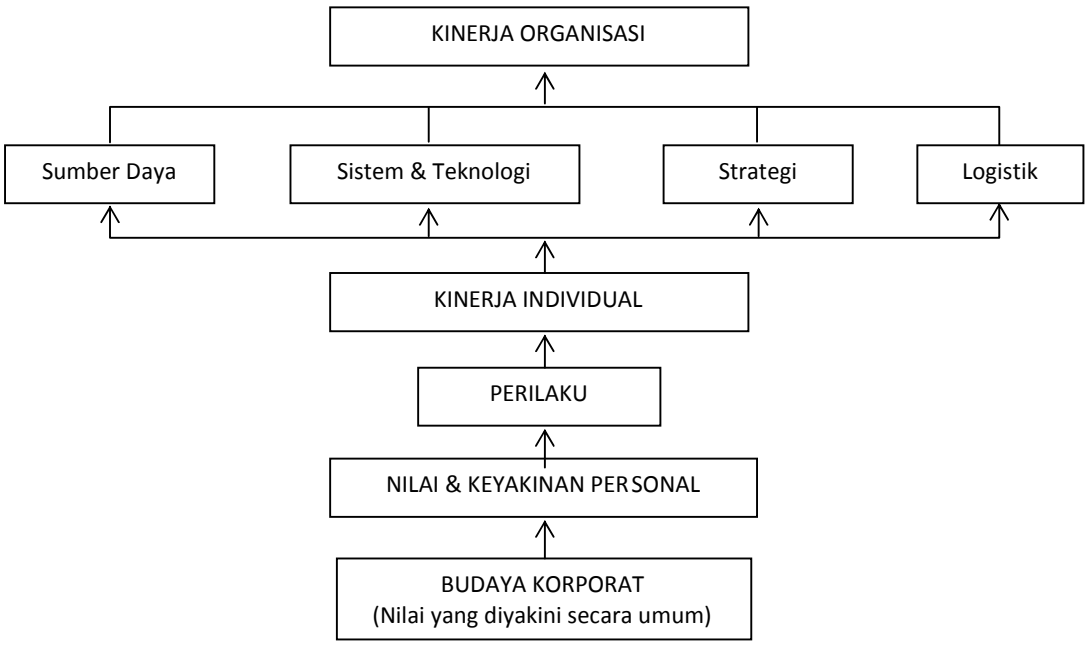
Menurut Djokosantoso Mulyono (2004:41), Dampak budaya korporat terhadap kinerja dapat dilihat dari beberapa contoh perusahaan yang memiliki kinerja tinggi seperti;

a. Singapore Airlines (SIA), yang menekankan pada perubahan yang berkesinambungan, inovatif, dan menjadi terbaik.
b. Baxter International memiliki budaya respect, responsiveness, result dan nilai-nilai yang tampak adalah bagaimana mereka berperilaku ke arah orang lain, kepada customer, pemegang saham, supplier, dan masyarakat (Putti, dkk. 1998).
c. PT. Service Quality Centre Indonesia, hubungan antara budaya dan kinerja dalam upaya pencapaian produktivitas pelayanan sangatlah erat dalam mencapai tujuan organisasi (Jusi : 2001). Lebih jelasnya digambarkan sebagai berikut :

Dari contoh-contoh di atas menunjukkan peran budaya korporat (values) sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan yang berwujud produktivitas pelayanan pada setiap bisnis/ perusahaan. Internalisasi budaya korporat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan perusahaan.

Pemahaman karyawan terhadap seluruh nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi, persepsi yang mendukung akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan.

Hubungan/pengaruh antara budaya korporat (values) dengan kinerja organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut

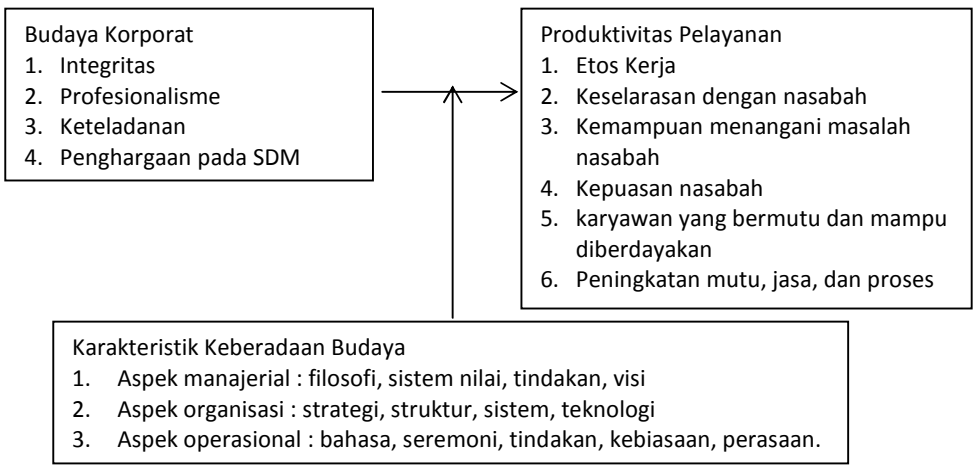


d. Nilai-nilai dasar (Core Values) BRI

Setiap karyawan BRI diharapkan dapat menyesuaikan diri dengan budaya kerja BRI, untuk itu semua karyawan BRI wajib menempa diri utnuk menyamakan dan menyatukan keyakinan dan tekad agar dapat menerapkan sikap kerja yang sesuai dengan budaya kerja yang berlandaskan nilai-nilai semangat kerja BRI yang baru yaitu integritas, profesionalisme, kepuasan nasabah, keteladanan, penghargaan pada SDM.

Proses penyempurnaan budaya korporat BRI sebagai berikut :

- Tata nilai baru yang diinginkan seluruh insan BRI dan berlaku universal
- Perilaku dan tindakan bisnis baru standar selindo
- Budaya korporate sebagai corporate identity yang menyebarkan semangat kerja dan dedikasi pada organisasi



KESIMPULAN

1. Kecenderungan pemikiran manajemen pada era milenium ketiga yang menekankan komitmen kepada kualitas, performance excellent dan manajemen Jepang semakin nyata memperoleh dukungan empirik setidaknya seperti yang terlihat dalam uraian UK Cooperative Bank, SIA, Baxter Int'l, SQC Indonesia, BRI Baru.
2. Kesadaran pentingnya kualitas dan performance excellent maka makin banyak pemerintah menerapkan standarisasi kualitas, di USA dengan Award, AA1000 stakeholder reporting framework, sistem manajemen kinerja.
3. Pergeseran nilai dalam bisnis tidak lagi berdasarkan laba semata tetapi berkembang berdasarkan penciptaan dan penambahan nilai bagi stakeholder (berdasar kinerja manajemen)
4. Manajemen berbasis nilai, dapat menjawab persoalan bisnis ke depan yaitu; bila budaya korporat sudah terinternalisasi akan memberikan kemampuan untuk meminimalkan deviasi dan mampu beradaptasi dengan situasi yang tak terduga

berkaitan dengan perubahan ling-kungan bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

Abdul Manan, *Hand Out Teori Manajemen*, Program Pasca Sarjana Unmer Malang

Bambang Rudito, 2009 : Membangun Orientasi Nilai Budaya Perusahaan, Penerbit Rekayasa Sains, Bandung

Djokosantoso Mulyono, 2004 : Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi, Penerbit PT. Elexmedia Komputindo, Jakarta

Fandy Tjiptono, 1997 : Prinsip-prinsip TQS, Penerbit Andy, Yogyakarta

James AF Stoner, 1990 : Manajemen, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Uci Yuliati, 2006 : Manajemen Internasional Suatu Tinjauan SDM, UMM Press Malang

Jeffrey K Wker dan David Meier, 2006 : The Toyota Way Field Book, Penerbit Erlangga, Jakarta

.