

TESIS

**PENGARUH KEMAMPUAN DAN KOMITMEN KERJA KARYAWAN
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PT. DAENG RIMAKKA MAKASSAR
TOUR & TRAVEL (BIRO PERJALANAN WISATA)**



MUH. ILHAM ALIM BACHRIE

P2100207537

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2011

**PENGARUH KEMAMPUAN DAN KOMITMEN KERJA KARYAWAN
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PT. DAENG RIMAKKA MAKASSAR
TOUR & TRAVEL (BIRO PERJALANAN WISATA)**

T E S I S

Sebagai Salah Satu Syarat Mencapai Gelar Magister

**Program Magister Manajemen
Kekhususan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Disusun dan diajukan oleh

MUH. ILHAM ALIM BACHRIE

P2100207537

Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2011**

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH KEMAMPUAN DAN KOMITMEN KERJA KARYAWAN
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PT. DAENG RIMAKKA MAKASSAR
TOUR & TRAVEL (BIRO PERJALANAN WISATA)**

Disusun dan diajukan oleh:

MUH. ILHAM ALIM BACHRIE

P2100207537

Menyetujui

Komisi Pembimbing

Pembimbing Pertama

Pembimbing Kedua

Prof. Dr. Hj. Siti Haerani,SE, MSi

Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis,SE, MSi

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke Hadirat ALLAH SWT, karena atas limpahan rahmat serta karuniaNya sehingga tesis ini dapat diselesaikan sesuai waktu yang telah ditentukan, karena tesis ini adalah merupakan kewajiban sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar *Magister Management* pada Program Studi Sumber Daya Manusia Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Banyak kendala yang dihadapi dan harus segera diatasi oleh penulis dalam rangka penyusunan tesis ini, namun berkat bantuan berbagai pihak, akhirnya tesis ini dapat diselesaikan. Untuk itu, dengan segala ketulusan hati yang mendalam, penulis perlu menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE, M.Si selaku Pembimbing I dan Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE, M.Si selaku Pembimbing II yang banyak memberikan arahan mulai penyusunan hingga selesainya tesis ini.
2. Prof.Dr. H. Abd. Rahman Kadir,SE,MSi, Prof.Dr. Haris Maupa, SE, Msi , Dr. Muh. Idrus Thaba, SE, MSi selaku para penguji yang telah memberikan perbaikan-perbaikan dan kritikan demi kesempurnaan tesis ini.

3. Ketua Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin Makassar, beserta seluruh Pengajar yang telah memberikan Ilmu Pengetahuan yang sangat bermanfaat kepada penulis, begitupun kepada seluruh Staf yang sangat tulus membantu selama penulis mengikuti masa perkuliahan .
4. Isteri tercinta, Hj. Elly Ilham Daeng Kebo dengan kesabaran yang luar biasa dan terus mendorong penulis merampungkan tesis ini.
5. Anak-anakku, H. Muhammad Deddy Nazril, Sitti Farah Darika, A. Md Sitti Aisyah Soraya, S. Sos serta menantu-menantu, Andi Tenrisau Guril Lantara SE dan Muhammad Ramli Hajar dan cucu-cucu tersayang : Andi Muhammad Alim Khairi Halqih Deddy, Andi Sitti Atqiah Tenriawaru Deddy, Andi Muhammad Ariq Khasyfi Asraari Deddy, Muhammad Khaidir Ali Ramli, Muhammad Luqmanul Hakim Ramli, yang tidak bosan-bosannya menyemangati penulis untuk terus maju.
6. Manajemen dan jajaran staf PT. Daeng RI Makka Makassar Tour & Travel (PT.DARIKA) yang turut mendukung selesainya tesis ini.
7. Teman-teman Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Angkatan 29 B / 9 Eksekutif dan sahabat-sahabat lainnya yang telah membantu secara langsung dan tidak langsung dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis sangat menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu apa yang telah penulis terima dari berbagai pihak semoga dapat memberikan faedah serta manfaat bagi pembaca.

Makassar, April 2011

Penulis,

Muh. Ilham Alim Bachrie

ABSTRAK

MUH. ILHAM ALIM BACHRIE. Pengaruh Kemampuan dan Komitmen Kerja Karyawan terhadap Kinerja Perusahaan PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Biro Perjalanan Wisata)
(Dibimbing oleh Siti Haerani dan Mahlia Muis)

Penelitian ini bertujuan untuk: 1) menganalisis pengaruh positif dan signifikan kemampuan dan komitmen kerja karyawan secara bersama-sama terhadap kinerja perusahaan PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Biro Perjalanan Wisata), dan 2) menganalisis variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja perusahaan PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Biro Perjalanan Wisata).

Metode analisis yang digunakan adalah Regresi Berganda dengan alat pengujian uji F dan uji t.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa “kemampuan dan komitmen kerja karyawan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Biro Perjalanan Wisata)” diterima kebenarannya. Hal ini dapat dilihat dari uji F yang menunjukkan nilai F-hitung > F-tabel, dan probabilitas lebih kecil dari 0,05, dan 2) Hipotesis kedua yang menyatakan “Di antara kedua variabel tersebut, variabel komitmen kerja karyawan yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja perusahaan PT. Daeng Rimakka Tour & Travel” diterima kebenarannya. Hal ini dapat dilihat dari *koefisien partial ganda* (r^2) tertinggi yang dimiliki variabel komitmen kerja karyawan sebesar 27,7%.

ABSTRACT

MUH. ILHAM ALIM BACHRIE. The Influence of Ability and Employees' Commitment to Company Performance PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Travel Agency)
(Supervised Siti Haerani dan Mahlia Muis)

This study aims to: 1) analyze the positive and significant influence of ability and employees' commitment jointly to company performance PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Travel Agency), and 2) analyze the most dominant variable affecting company performance PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Travel Agency).

The analytical method used is multiple regression F test using F test and t test.

The results showed that: 1) The first hypothesis which states that "the ability and employees' commitment together have a positive and significant impact on company performance PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Travel Agency), " is acceptable. This can be seen in F test that shows the value of the F-test > F-table, and the probability is smaller than 0.05, and 2) The second hypothesis which states "In between these two variables, variable employees' commitment has the greatest influence on company performance PT. Daeng Rimakka Tour & Travel " is acceptable. This can be seen in multiple partial coefficient (r^2) possessed the highest employee commitment variables by 27.7%.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu	11
B. Kemampuan	12
C. Komitmen terhadap Organisasi	18
1. Pengertian Komitmen Organisasi	18
2. Aspek-Aspek Komitmen Organisasi	25
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen	34
D. Kinerja Organisasi	40
1. Konsep Kinerja Organisasi	40
2. Indikator Kinerja Organisasi	41
3. Konsep Peningkatan Kinerja Organisasi	43

E.	Hubungan Kemampuan dengan Kinerja Organisasi	45
F.	Hubungan Komitmen Karyawan dengan Kinerja Organisasi	46
G.	Balanced Scorecard	47
1.	Manfaat Balanced Scorecard	48
2.	Merumuskan Masing-Masing Perspektif	49
H.	Kerangka Pikir	51
I.	Hipotesis	53
BAB III METODE PENELITIAN		
A.	Lokasi dan Waktu Penelitian	54
B.	Jenis dan Sumber Data	54
C.	Teknik pengumpulan Data	55
D.	Identifikasi Variabel	56
E.	Populasi dan Sampel	58
F.	Alat Ukur Penelitian	59
G.	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	61
H.	Metode Analisis Data.....	63
I.	Definisi Operasional	65
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN		
A.	Pendirian PT. Daeng Ri Makka Makassar	68
B.	Kegiatan Usaha Perseroan	68
C.	Struktur Organisasi	69
D.	Sumber Daya Manusia	71
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN		
A.	Hasil Penelitian	73
1.	Deskripsi Responden Penelitian	73
2.	Deskripsi Variabel Penelitian	83
3.	Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner	102

4. Uji Asumsi Klasik (<i>BLUE</i>)	106
5. Pengujian Hipotesis	111
B. Pembahasan	120
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	124
B. Saran	125
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Merumuskan Masing-Masing Perspektif	15
2. Kriteria/Ukuran Untuk Masing-Masing Perspektif	50
3. Parameter dan Indikator Variabel Bebas dan Terikat	57
4. Nama-Nama Responden	74
5. Tanggapan Responden terhadap Variabel Kemampuan Karyawan (X_1)	84
6. Interval Variabel Kemampuan (X_1)	87
7. Tanggapan Responden terhadap Variabel Komitmen Kerja Karyawan (X_2)	89
8. Interval Variabel Komitmen Kerja (X_2)	94
9. Tanggapan Responden terhadap Variabel Kinerja Perusahaan (Y)	96
10. Interval Variabel Kinerja Perusahaan (Y)	101
11. Hasil Uji Validitas	103
12. Kategori Nilai Korelasi	104
13. Reliabilitas Variabel	105
14. Collinearity Diagnostic	106
15. Rangkuman Hasil Uji F Regresi Berganda	113
16. Rangkuman Hasil Uji t Regresi Berganda	115

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Hubungan dari Ke Empat Perspektif	51
2. Kerangka Pikir Penelitian	53
3. Struktur Organisasi PT. DARIKA	71
4. Jenis Kelamin Responden	75
5. Umur Responden	76
6. Jabatan Responden	77
7. Tamatan Pendidikan Terakhir Responden	78
8. Lama Bekerja Responden	80
9. Pengalaman Kerja Sebelumnya	82
10. Hasil Uji Heteroskedastisitas	108
11. Hasil Uji Normalitas	111

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dunia kepariwisataan adalah salah satu kegiatan perekonomian yang sangat dinamis, kreatif, inovatif, serta mencakup berbagai dimensi yang sistemnya harus terintegrasi (*integrated system*) dan juga berkesinambungan (*sustainable*) serta mengglobal. Sumber daya manusia pekerja dan pelakunya haruslah idealis, motivator, serta professional, mempergunakan prinsip “*some thing new*”, serta tidak monoton.

Cabang usaha dari kepariwisataan setelah industry jasa hotel, impresariat, pameran, transportasi, dan lain-lain adalah industry jasa biro perjalanan wisata (BPW) atau *Tour & Travel Service* yang tugasnya merangkai serta menghubungkan berbagai cabang kegiatan di dunia pariwisata, seperti kegiatan perhotelan, rumah makan, transportasi melalui darat, laut, udara, ke obyek wisata, cinderamata, kebudayaan dan kesenian, serta kegiatan MICE lainnya (*Meeting, Incentive, Convention, & Exhibition*).

Industri jasa biro perjalanan wisata atau *tour & travel service* merupakan usaha yang menyiapkan sarana atau prasarana yang dibutuhkan seseorang dalam melakukan paket perjalanan wisata. industri jasa biro perjalanan wisata memiliki peluang pertumbuhan pasar yang sangat baik, karena di

masa modern seperti ini keinginan manusia untuk bergerak semakin cepat membuat mereka akan lebih sering menggunakan jasa perjalanan yang terpadu mulai dari jasa transportasi, baik melalui darat, laut dan udara. Dilihat dari sisi pertumbuhan jumlah penduduk serta perekonomian yang terus tumbuh, peluang pertumbuhan pasar yang dimiliki biro perjalanan wisata atau *tour and travel service* juga akan semakin besar.

Hingga saat ini tercatat lebih dari 3.000 perusahaan biro perjalanan di Indonesia. Dari jumlah tersebut hingga saat ini sekitar 50% diantaranya masih mengalami kesulitan operasional akibat terjadinya krisis ekonomi dan sejumlah peristiwa yang mempengaruhi keinginan seseorang melakukan perjalanan. Namun demikian dengan upaya baik oleh pelaku usaha biro perjalanan wisata, asosiasi, maupun pemerintah, kondisi tersebut mulai dapat diatasi sehingga jumlah konsumen yang memanfaatkan usaha jasa biro perjalanan wisata secara perlahan mulai meningkat. Dengan demikian usaha biro perjalanan wisata ini berangsur mulai membaik kembali (binaukm.com. dalam <http://www.kiwod.com/cerita-online/peluang-bisnis-di-bidang-biro-perjalanan/>).

Biro perjalanan wisata yang ada tersebar di seluruh wilayah Indonesia, namun sebagian besar berada di daerah-daerah dengan penduduk yang besar, sentra-sentra bisnis, dan daerah-daerah wisata karena di daerah-daerah tersebut potensi konsumen yang akan melakukan perjalanan dengan memanfaatkan jasa biro perjalanan wisata cukup besar.

Prospek usaha biro perjalanan wisata dalam beberapa tahun ke depan tampaknya masih cukup terbuka, walaupun tetap disertai dengan tingkat persaingan yang masih cukup ketat. Ketatnya persaingan ini tampaknya dipengaruhi oleh adanya kemungkinan bangkitnya biro perjalanan wisata yang sebelumnya mengalami kesulitan operasional atau munculnya biro perjalanan wisata yang baru. Perkiraan akan bangkitnya biro perjalanan wisata yang sebelumnya mengalami kesulitan operasional dan munculnya biro perjalanan wisata baru tersebut diperkirakan akibat jumlah konsumen yang akan memanfaatkan jasa biro perjalanan wisata dalam beberapa tahun mendatang meningkat.

Salah satu tour & travel agency service atau biro perjalanan wisata yang saat ini terus eksis dan berkembang di Makassar adalah PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (disingkat PT. Darika Tour & Travel). PT. Darika Tour & Travel adalah perusahaan biro perjalanan wisata yang tergabung dalam Organisasi ASITA Sulawesi Selatan yang didirikan sejak tahun 2000 di hadapan Notaris Mestariani Habie, Makassar. Dari tahun 1990 hingga 2000 PT. Darika Tour & Travel masih berstatus CV.

Usaha jasa yang dilakukan PT. Darika Tour & Travel adalah :

1. Sebagai Agen Perjalanan:
 - a. *Ticketing* (penjualan tiket) pesawat, kapal laut, kapal ferry, dan bus antar kota.
 - b. Reservasi hotel, penginapan, wisma, dan lain-lain

- c. Tiket ke Obyek Wisata, Theme Park, Pertunjukan Budaya dan Kesenian, MICE (*meeting, incentive, convention & exhibition*) dan lain-lain
2. Sebagai Tour Operator (pengatur perjalanan wisata) yang merencanakan dan menyelenggarakan paket perjalanan wisata dalam & luar negeri (*inbound & outbound tour*)
3. Persewaan Kendaraan Wisata (*charter coach*)
4. Melaksanakan perjalanan ibadah haji dan umrah

Dengan pengalamannya selama 21 tahun, PT. Darika Makassar Tour & Travel, telah melayani paket perjalanan wisata *tour domestic (Inbound tour)* atau paket perjalanan wisata di Nusantara ke sejumlah daerah di Indonesia, seperti paket perjalanan wilayah Jawa – Bali yang start dari Jakarta via Bandung – Yogyakarta - Malang, kemudian menyeberang dan berakhir ke Denpasar Bali atau melayani *route* sebaliknya, yakni *start* dari Denpasar Bali terus melakukan perjalanan menelusuri kota wisata di pulau jawa dan akan berakhir di Jakarta sebelum selanjutnya kembali ke Makassar. Perusahaan juga melayani paket perjalanan wisata yang bervariasi serta fleksibel di Tanah Air, seperti melayani paket perjalanan ke Pulau Sumatera, Kalimantan, Maluku, NTB, NTT serta ke Papua. Demikian juga dengan paket perjalanan wisata untuk wilayah mancanegara atau *tour package internasional (outbound tour)* yang di mulai dari Wilayah ASEAN seperti Singapore, Semenanjung Malaysia mulai dari Johor Bahru, Melaka, Negeri

Sembilan, Selangor, Genting Highlands. Selanjutnya ada pula paket perjalanan di Malaysia Timur yakni ke Sabah dan Sarawak. Perusahaan ini melayani pula paket perjalanan ke Thailand Bangkok, Pataya, Chingmai, Chiangrai, Phuket, Hat Yai, termasuk ke Cebu, Palawan Island, Davao di Philipina dan ke berbagai belahan dunia lainnya, seperti ke Benua Eropa, Amerika, Afrika, Australia, Jepang, Korea, dan China.

Berdasarkan struktur organisasi perusahaan, PT. Darika Tour & Travel memiliki karyawan sebanyak 43 orang dengan perincian:

1. Jajaran Komisaris, terdiri dari 1 Komisaris Utama dan 3 orang Komisaris
2. Jajaran Direktur, terdiri dari 1 orang Direktur Utama dan 4 orang Direktur, yang terdiri dari Direktur Paket Perjalanan, Direktur Keuangan & Administrasi, Direktur Reservasi Hotel, Obyek Wisata, dan Pengembangan Usaha, serta Direktur Operasional.
3. Jajaran manajer, terdiri dari 1 orang Manager Ticketing, 1 orang Manager Pengatur Perjalanan Paket Wisata, 1 orang Manager Reservasi Hotel dan Obyek Wisata, 1 orang manajer pemasaran, dan 1 orang manajer perlengkapan.
4. Jajaran Staf, terdiri dari 2 orang Staf Ticketing Pesawat, 2 orang Staf Ticketing Kapal Ferry, 2 orang Staf Ticketing Kapal Pelni, 2 orang Staf Reservasi Hotel dan Obyek Wisata, 2 orang Staf

Keuangan, 2 orang Staf Administrasi, 1 orang staf perlengkapan, dan 2 orang staf pemasaran

5. Jajaran Petugas Lapangan, terdiri dari 5 orang Tour Guide
6. 2 orang Petugas Pengantar Tiket / Persuratan, 5 orang sopir, dan 2 orang Office Boy

Manajer dan staf yang menjadi lini depan perusahaan menjadi salah satu kunci keberhasilan PT. Darika Tour & Travel. Hal ini tidak terlepas dari kemampuan dan komitmen kerja karyawan, Robbins (1996:88) menyatakan bahwa kemampuan adalah kapasitas yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Sementara Gibson et al., (1997: 127) menyatakan bahwa kemampuan adalah sifat *biological* yang bisa dipelajari yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu kegiatan mental atau fisik. Kemampuan mental lebih bersifat kemampuan intelektual atau intelegensia, sedangkan kemampuan fisik adalah keterampilan yang diwujudkan melalui koordinasi fisik. Salah satu bentuk kemampuan intelektual karyawan PT. Darika Tour & Travel adalah tingkat pendidikan manager hingga staf mulai dari diploma hingga magister (D3-S2). Beberapa diantaranya memiliki pendidikan formal dibidang kepariwisataan. Perusahaan juga terkadang mengikutkan karyawannya dalam berbagai pelatihan kepariwisataan di dalam maupun di luar negeri. Selain itu mayoritas karyawan memiliki pengalaman kerja sebelumnya di bidang yang sama,

sehingga mereka mampu merespon keinginan pelanggan dengan cepat dan baik.

Untuk kemampuan fisik, kemampuan fisik karyawan PT. Darika Tour & Travel ditunjukkan melalui waktu layanan yang cepat, jumlah karyawan yang cukup besar, karakteristik pekerjaan yang telah dikuasai, dan deskripsi kerja yang jelas sehingga waktu tunggu dapat diminimalisir.

Komitmen karyawan karyawan PT. Darika Tour & Travel selama ini dinilai cukup rendah. Sebagaimana dikemukakan oleh Tett dan Meyer (dalam Smither 1997 : 238) yang menambahkan jika komitmen organisasi pada karyawan tinggi, ia akan cenderung untuk bertahan lebih lama dalam pekerjaan mereka dan cenderung bersedia meluangkan lebih banyak waktu dan tenaga untuk pekerjaannya. Dihubungkan dengan teori di atas, komitmen karyawan yang cukup rendah akan menyebabkan mereka tidak bertahan lama dalam pekerjaan. Selama ini tingkat *turn over* karyawan PT. Darika Tour & Travel memang sangat tinggi. Selama 21 tahun bergerak dalam usaha perjalanan, *turn over* karyawan lebih sering terjadi karena beberapa hal; pindah keluar daerah, terangkat menjadi PNS, atau karyawan yang bersangkutan memilih menjadi ibu rumah tangga atau kegiatan berwiraswasta. Sementara karyawan yang *turn over* akibat berpindah ke tempat kerja lain -baik yang bergerak di bidang biro perjalanan wisata maupun di bidang lain – sangat jarang terjadi.

Dengan didukung oleh sistem online *ticketing*, serta lokasi yang strategis, ruang tunggu yang nyaman, ruangan ber-ac, keramahan, kemampuan, pertumbuhan jumlah konsumen PT. Darika Tour & Travel semakin berkembang. Hal ini tentunya berdampak terhadap pertumbuhan pendapatan perusahaan. Sayangnya ini tidak diikuti oleh tingkat komitmen karyawan. Rata-rata transaksi yang terjadi/omzet kotor dari penjualan tiket pesawat baru sebesar Rp300 juta pertahun dan tiket kapal Pelni yang berangkat sesuai rute yang dimiliki PT. Pelni sekitar Rp100juta per tahun. Sementara transaksi paket perjalanan wisata lainnya secara rata-rata setiap tahunnya menghasilkan Rp200 juta, dan paket perjalanan umrah/haji sebesar Rp300 juta per tahun atau kurang lebih 20 orang berangkat per tahun. Total pemasukan kotor rata-rata perusahaan kurang lebih sebesar Rp900 juta pertahun.

Gambaran dari pendapatan perusahaan biro perjalanan wisata PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (PT. DARIKA T&T) tersebut di atas masih jauh dari capaian target yang seharusnya dicapai oleh perusahaan. Pendapatan yang diperoleh kurang lebih masih di bawah 50% dari target serta capaiannya masih di bawah dari beberapa perusahaan biro perjalanan wisata lainnya, seperti misalnya PT. Limbunan T&T yang juga telah mengelola perusahaan penerbangan komersial Express Air. Market share PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel masih sekitar 9%.

Berangkat dari pemikiran di atas, penulis tertarik untuk meneliti “Pengaruh Kemampuan dan Komitmen Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Biro Perjalanan Wisata)”.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang dipaparkan di atas maka terdapat sejumlah masalah yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kemampuan dan komitmen kerja karyawan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Biro Perjalanan Wisata) ?
2. Di antara kedua variabel di atas, variabel manakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja perusahaan PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Biro Perjalanan Wisata)?

C. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan permasalahan yang telah dirumuskan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh positif dan signifikan kemampuan dan komitmen kerja karyawan secara bersama-sama terhadap kinerja

perusahaan PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Biro Perjalanan Wisata).

2. Menganalisis variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja perusahaan PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Biro Perjalanan Wisata).

D. Manfaat Penelitian

Kegiatan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa:

1. Menjadi bahan pertimbangan top manajemen biro perjalanan pada umumnya dan PT. Darika Makassar Tour & Travel pada khususnya dalam menilai kemampuan dan komitmen kerja karyawannya.
2. Meletakkan kerangka dasar untuk penelitian lanjutan yang berkaitan dengan kinerja perusahaan biro perjalanan di Makassar.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai kinerja organisasi telah dilakukan oleh Soedjono (2005) yang termuat dalam jurnal Manajemen & Kewirausahaan berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya”. Penelitian ini menggunakan metode survey, sample dan kuesioner sebagai alat pengumpulan data utama. Lokasi penelitian dilaksanakan di kantor-kantor pusat terminal Purabaya, Tambak Oso Wilangun, Joyoboyo dan Bratang. Structural Equation Modelling (SEM) dipakai untuk menganalisa model dengan bantuan program AMOS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, ada pengaruh signifikan dari kinerja organisasi terhadap karyawan, ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan pelanggan, tidak ada pengaruh langsung dari budaya organisasi yang diarahkan pada kinerja organisasi terhadap kepuasan karyawan.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Biantoro (Universitas Airlangga, 2002) yang berjudul “Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan” dengan menggunakan alat analisis Structural Equation Modeling (SEM). Penelitian

tersebut bermaksud untuk: (1) mengetahui pengaruh konstruk sumber daya manusia terhadap budaya organisasi dan kinerja dan (2) untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Hasil analisis SEM menunjukkan: (1) faktor praktek manajemen terdukung secara signifikan dan kuat mempengaruhi budaya dan kinerja. Faktor praktek manajemen yang mempengaruhi budaya adalah komunikasi, kerjasama, pendidikan, dan bonus. Faktor faktor praktek manajemen yang mempengaruhi kinerja adalah kerjasama, konferensi, jaminan kerja, dan fasilitas. Faktor budaya yang mempengaruhi kinerja adalah komunikasi dan bahasa, pakaian dan penampilan, nilai dan norma, serta keyakinan dan sikap.

B. Kemampuan

Konsep mengenai kemampuan atau kompetensi untuk pertama kalinya dipopulerkan oleh Boyatzis (1982) yang mendefinisikan kompetensi sebagai "kemampuan yang dimiliki seseorang yang nampak dalam sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberikan hasil yang diinginkan." Robbins (2003) menyebutkan bahwa kemampuan merupakan suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Sedangkan kemampuan menurut Dessler (2002:49) adalah kompetensi seseorang dalam aspek kepemimpinan, perencanaan, pembuatan keputusan, dan pengorganisasian. Kreitner dan Kinichi (2003:185) berpendapat bahwa kemampuan merupakan

karakteristik stabil yang berkaitan dengan kemampuan maksimum fisik dan mental seseorang.

Sutermeister (1976:14) mengemukakan bahwa kemampuan kerja dihasilkan dari pengetahuan dan keahlian. *“Ability is deemed to result from knowledge and skill. Knowledge is affected by education, experience, training and interest. Skill is affected by aptitude, and personality, as well as by education, experience, training and interest.”* Pendapat ini sejalan dengan pendapat Schroedder dan Kardoff (1995:92) yang mengemukakan bahwa *“Ability consists of actual skills an individual posseses to carry out various actions.”*

Abillity (kemampuan kerja) merupakan faktor yang lebih bisa dilihat dan diukur oleh pihak perusahaan, apakah karyawan sudah menunjukkan kinerja dan produktivitas yang meningkat di dalam bekerjanya atau sebaliknya. Dalam upaya meningkatkan SDM Indonesia berkualitas salah satu upaya yang bisa dilakukan oleh setiap individu atau perusahaan adalah dengan memperbaiki *abillity* (kemampuan kerja), kemampuan kerja di sini mencakup pengetahuan dan *skill*, sesuai dengan pendapat Sutermeister (1976:14) yang mengemukakan bahwa kemampuan kerja dihasilkan dari pengetahuan dan keahlian. *“Ability is deemed to result from knowledge and skill. Knowledge is affected by education, experience, training and interest. Skill is affected by aptitude, and personality, as well as by education, experience, training and interest.”*

Sedangkan pendapat Keith Davis dalam A.A. Anwar (2001:67) bahwa secara fisiologis, kemampuan kerja (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi/pengetahuan (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge + Skill*)/keterampilan. Dengan demikian apabila karyawan kemampuan potensi di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan memiliki keterampilan yang cukup untuk melaksanakan tugas sehari-hari, maka ia akan dapat mencapai tingkat prestasi yang diharapkan.

Kemampuan dapat digolongkan pada dua jenis, yaitu "kemampuan fisik dan kemampuan intelektual" (SP. Siagian, 1997:134 dan Robbins, 2003:83). Kemampuan fisik berkaitan dengan keahlian dan keterampilan karyawan dalam melaksanakan bidang pekerjaannya misalnya pekerjaan yang menuntut stamina, kecekatanan tangan, kekuatan tungkai, dan kemampuan fisik lainnya.

Di sisi lain, kemampuan intelektual berkaitan dengan pengetahuan dan atau pendidikan karyawan. Robbins (2003:51) menyebutkan ada enam dimensi kemampuan intelektual dari manusia dan sembilan kemampuan fisik dasar. yang disajikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 1. Dimensi dan Indikator Kemampuan Intelektual

Dimensi	Indikator
Kecerdasan Numeris	Kemampuan berhitung
Pemahaman verbal	Kemampuan memahami apa yang dibaca dan/atau didengar
Kecepatan perseptual	Kemampuan mengenali kemiripan dan perbedaan dengan cepat dan tepat
Penalaran deduktif	Kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argument
Visualisasi ruang	Kemampuan membayangkan bagaimana suatu objek akan tampak seandainya posisi dalam ruang dirubah
Ingatan	Kemampuan menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu

(Sumber : Robbins, 2003 : 51)

Dengan kemampuan intelektual yang bagus dimiliki oleh karyawan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kemampuan intelektual yang tinggi juga secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan.

Sedangkan selain kemampuan intelektual yang perlu dimiliki oleh seorang karyawan selain itu juga perlu memiliki kemampuan fisik yang bagus. Dengan memiliki kemampuan intelektual yang bagus juga didukung dengan kemampuan fisik yang bagus diharapkan perpaduan ini bisa menjadikan kekuatan bagi perusahaan terutama dalam Sumber Daya Manusia.

Hubungan kemampuan fisik dan intelektual dengan kedudukan seseorang dalam organisasi dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi yang lebih diperlukan adalah kemampuan intelektual. Sebaliknya pada kedudukan rendah dalam organisasi, dimana seseorang ditugaskan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang sifatnya teknis, biasanya kemampuan fisiklah yang lebih menonjol, meskipun sudah barang tentu penggunaan kemampuan intelektual bukan berarti tidak diperlukan lagi.

Hal ini bertitik tolak dari pendapat Keith Davis dalam A.A. Anwar (2001:67) bahwa secara fisiologis, kemampuan kerja (*Ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge+Skill*). Dengan demikian apabila karyawan kemampuan potensi di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan memiliki keterampilan yang cukup untuk melaksanakan tugas sehari-hari, maka ia akan dapat mencapai tingkat prestasi yang diharapkan.

Spencer & Spencer (1993:9) mengemukakan bahwa kemampuan individual merupakan karakter sikap dan perilaku, yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi suatu situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual.

Menurut Gibson (dalam Cokroaminoto, <http://www.hrcentro.com/>), karyawan dengan kemampuan teknis maupun operasional yang tinggi untuk

sebuah tugas akan meningkatkan motivasi kerjanya. Dalam hal kemampuan karyawan, seorang karyawan merasa termotivasi dan memiliki kinerja yang baik, jika seorang karyawan memiliki pengetahuan yang memadai terhadap bidang tugas dan tanggung jawabnya, kondisi fisik, adanya dukungan faktor keluarga serta tidak adanya hambatan geographic.

Dengan demikian menjadi kewajiban bagi manajemen untuk meningkatkan pengetahuan karyawan. Dari berbagai sumber, diketahui bahwa pengetahuan itu dapat diperoleh dari pendidikan formal, pelatihan, akses informasi maupun pengalaman. Untuk itu berbagai upaya yang dapat ditempuh adalah, penerapan program tugas belajar dalam rangka meningkatkan level pendidikan karyawan. Cara yang digunakan dapat 'paruh waktu' maupun penuh waktu. Banyak perusahaan mencarikan program tugas belajar karyawannya dengan program *week-end*, agar tidak mengganggu waktu kerjanya di perusahaan. Manfaat lainnya bahwa pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam bangku kuliahnya dapat langsung diaplikasikan dalam pekerjaannya. Atau sebaliknya, bahwa persoalan-persoalan yang mereka jumpai dalam pekerjaan, dapat menjadi bahan diskusi dalam kegiatan kuliah. Terlepas dari apa jenis programnya, maupun sistem pembayaran pendidikannya, menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan pendidikannya memberi jalan bagi peningkatan kerjanya secara individual.

Selain melalui pendidikan formal, peningkatan pengetahuan dapat ditempuh melalui penyelenggaraan pelatihan teknis bagi karyawan. Meningkatkan akses informasi seputar topik pekerjaan karyawan dengan berbagai sarana dan teknologinya, serta memberikan ruang gerak yang lebih luas dan kreatif yang memungkinkan karyawan memperoleh pengalaman langsung dalam menjawab persoalan-persoalan pekerjaan sehari-hari. Banyak kegiatan yang dapat memperkaya pengalaman karyawan, seperti onward out-bond, diskusi mingguan, serta kegiatan-kegiatan rekreatif lainnya. Kesemuanya itu dapat menjadi sumber dan meningkatkan pengetahuan. Yang pada akhirnya nanti dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja individual karyawan.

C. Komitmen terhadap Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Dalam dunia kerja, komitmen seorang karyawan terhadap organisasi dimana ia bekerja menjadi salah satu unsur sikap kerja yang sangat penting. Komitmen organisasi merupakan suatu dimensi perilaku yang penting yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kekuatan para pekerja dalam mendedikasikan dirinya pada organisasi.

Steers dan Porter (1983 : 442) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu sikap dimana individu mengidentifikasikan dirinya terhadap tujuan-tujuan dan harapan-harapan organisasi tempat ia

bekerja serta berusaha menjaga keanggotaan dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Dengan demikian, adanya komitmen organisasi pada karyawan dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu : kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Ahli lain yang mendukung pendapat diatas adalah Robbins (1996:181) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana karyawan mengidentifikasi dirinya dengan elemen-elemen organisasi beserta tujuan-tujuannya, serta berkeinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi secara keseluruhan dan bersikap setia pada organisasi. Luthans (2002 : 235) juga mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu sikap mengenai kesetiaan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Sikap ini merupakan suatu proses yang berlangsung terus menerus (kontinyu) dimana karyawan juga memperlihatkan kepedulian tinggi pada organisasi, sehingga komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang bersifat tahan lama (*durable*) dan stabil.

Sebagai suatu sikap, komitmen organisasi merefleksikan suatu respon afektif terhadap organisasi secara keseluruhan, dan bukan hanya pada salah satu aspek pekerjaan tertentu. Steers dan Porter (1983 : 443) memandang bahwa karena mengandung respon afektif yang kuat tersebut, maka tumbuhnya sikap komitmen seorang pekerja terhadap organisasi tidak dapat muncul secara instan melainkan secara perlahan, namun keberadaannya cenderung bersifat stabil dan konsisten (bertahan lama).

Porter et al juga menambahkan bahwa komitmen seseorang terhadap organisasi dapat dipandang sebagai suatu loyalitas terhadap organisasi (Riggio, 1990 : 192). Loyalitas yang ditunjukkan oleh seseorang yang memiliki komitmen organisasi merupakan loyalitas yang bersifat aktif, dimana karyawan tidak hanya mempertahankan keanggotaan dalam organisasi, namun juga aktif memberikan kontribusi yang penting bagi organisasi. Penekanan pada loyalitas aktif juga ditunjukkan oleh Greenberg dan Baron (2003 : 160) dalam pendapatnya yang menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan derajat dimana karyawan terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya, dimana didalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja.

Secara garis besar terdapat dua pendekatan yang digunakan untuk menjelaskan komitmen organisasi. Staw (dalam Steers dan Porter, 1983:426-428) mengemukakan dua pendekatan komitmen organisasi yaitu :

a. Pendekatan berdasarkan perilaku (*Behavioral Commitment*)

Komitmen organisasi menurut pendekatan ini menitikberatkan pada pandangan bahwa yang mendasari karyawan untuk terikat atau loyal pada organisasi lebih dikarenakan investasi karyawan pada organisasi tempat ia bekerja, sehingga meninggalkan organisasi akan menjadi pilihan yang justru tidak menguntungkan karyawan. Investasi tersebut dapat berupa waktu kerja, hubungan pertemanan, insentif maupun pensiun. Pendekatan ini melihat komitmen sebagai suatu proses dimana individu tidak dapat membuat keputusan untuk keluar dari suatu organisasi tanpa suatu alasan yang ekstrim.

Menurut pendekatan ini, keyakinan karyawan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi serta kesediaannya untuk turut mewujudkan tujuan organisasi dikatakan tidak cukup kuat.

b. Pendekatan berdasarkan sikap (*Attitudinal Commitment*)

Komitmen organisasi menurut pendekatan ini menunjuk pada permasalahan keterlibatan dan loyalitas individu terhadap organisasi tempat ia bekerja, yaitu bagaimana individu mengidentifikasi dirinya pada organisasi dan besarnya keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Pendekatan ini menekankan pada sikap positif yang kuat pada organisasi serta kecenderungan untuk bersedia bekerja keras demi organisasi.

Menurut pendekatan berdasarkan sikap ini, terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi tingkat komitmen karyawan, yaitu: karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, karakteristik desain organisasi, dan pengalaman kerja.

Pada dasarnya, baik faktor pribadi maupun faktor organisasi sama-sama memiliki pengaruh terhadap komitmen berdasarkan sikap (*attitudinal commitment*), dan komitmen yang terbentuk tersebut akan berpengaruh secara negatif dengan variabel pindah kerja (*turn over*) dan ketidakhadiran (*absenteeisme*) serta berpengaruh secara positif dengan performansi kerja.

Komitmen organisasi bersifat *attitudinal* karena menekankan pada pentingnya kongruensi antara nilai dan tujuan pribadi karyawan dengan nilai dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, semakin organisasi mampu

meyakinkan karyawannya bahwa apa yang menjadi nilai dan tujuan pribadinya adalah sama dengan nilai dan tujuan organisasi, maka akan semakin meningkatkan komitmen karyawan tersebut pada organisasi. Karyawan yang menyadari bahwa organisasi tempat ia bekerja juga menanamkan nilai dan tujuan yang sesuai dengan nilai pribadinya, maka karyawan tersebut akan memberikan kontribusi yang sesuai dengan harapan organisasi. Lebih lanjut menurut Mowday (dalam Arnold et al, 1998, h.209), jika seorang karyawan memiliki komitmen pada organisasi berarti karyawan tersebut memiliki identifikasi diri yang kuat pada organisasi, mau menerima sistem nilainya, bersedia untuk bertahan menjadi anggota organisasi dan mau bekerja dengan sungguh-sungguh demi organisasi. Selain menerima sistem nilainya, karyawan dengan komitmen tinggi juga akan memberikan segala usaha, kemampuan dan loyalitasnya untuk mewujudkan nilai dan tujuan organisasi tersebut (Hodge et al, 1986 :.281).

Steers mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai dan sasaran organisasinya. Hal ini senada dengan pendapat Robbins (1996a :182) yang memandang bahwa komitmen organisasi merupakan suatu refleksi perasaan karyawan, apakah ia menyukai atau tidak terhadap organisasi tempat ia bekerja. Bila karyawan menyukai organisasi tersebut, maka ia akan berupaya untuk tetap bekerja disana

(tetap menjadi anggota). Sehingga komitmen organisasi bukan hanya suatu keanggotaan formal dan pasif saja, namun didalamnya juga meliputi hubungan yang aktif antara karyawan dengan organisasi, dimana karyawan tersebut bersedia memberikan kerja kerasnya atas kemauan sendiri demi mendukung tercapainya tujuan organisasi. Selain itu komitmen organisasi juga meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi.

Sebagai salah satu sikap kerja, komitmen organisasi memiliki fungsi positif bagi organisasi. Daft (2003 : 11) mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap penting yang mempengaruhi kinerja. Daft mendefinisikan komitmen organisasi sebagai loyalitas dan keterlibatan yang tinggi pada organisasi. Karyawan dengan derajat komitmen organisasi yang tinggi akan melibatkan dirinya pada organisasi dan bekerja atas nama organisasi.

Smither (1997 : 239) juga menyebutkan bahwa untuk dapat berkomitmen pada organisasi, karyawan harus terikat atau terlibat secara psikologis dengan kegiatan-kegiatan yang ada dalam organisasi. Kahn (dalam Smither 1997, h.239) mengatakan bahwa seseorang cenderung menjadi terikat dengan kegiatan organisasi jika ia menerima tugas sebagai sesuatu yang membuatnya menjadi berharga, tidak merasa takut akan adanya konsekuensi negatif terhadap karir, jabatan

atau citra dirinya, dan adanya objek yang menjadi sumber keterikatan dalam suatu kegiatan organisasi baik secara fisik maupun emosional.

Tett dan Meyer (dalam Smither 1997 : 238) menambahkan jika komitmen organisasi pada karyawan tinggi, ia akan cenderung untuk bertahan lebih lama dalam pekerjaan mereka dan cenderung bersedia meluangkan lebih banyak waktu dan tenaga untuk pekerjaannya jika dibandingkan dengan karyawan dengan tingkat komitmen organisasi yang lebih rendah.

2. Aspek-Aspek Komitmen Organisasi

Steers dan Porter (1983, h.442-443) mengatakan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama, yaitu :

a. Identifikasi

Identifikasi adalah penerimaan dan kepercayaan karyawan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Karyawan yang mengidentifikasi dirinya pada organisasi menilai adanya kongruensi antara nilai dan tujuan organisasi dengan nilai dan tujuan pribadinya. Sehingga, karyawan akan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena dengan demikian secara tidak langsung kebutuhan/tujuan pribadinya akan terpenuhi pula.

Kepercayaan karyawan terhadap organisasi dapat ditumbuhkan dengan turut dirumuskannya kebutuhan dan harapan-harapan karyawan ke dalam tujuan organisasi, sehingga karyawan dengan rela berusaha mencapai tujuan organisasi (Kuntjoro : 2002).

b. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi karyawan adalah kesediaan karyawan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dengan melibatkan diri dalam aktivitas-aktivitas kerja organisasi. Adanya keterlibatan akan menyebabkan karyawan mau dan senang bekerja sama baik dengan atasan ataupun dengan sesama teman kerja. Keterlibatan karyawan dapat dirangsang dengan melibatkan karyawan dalam proses pembuatan keputusan (Cascio, 1991 : 112). Hal ini dapat membuat karyawan merasa diterima sebagai bagian dari organisasi dan menumbuhkan keyakinan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama, sehingga karyawan merasa bertanggung jawab untuk melaksanakan keputusan yang telah disepakati.

c. Loyalitas

Loyalitas atau kesetiaan terhadap organisasi adalah keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi tempat ia

bekerja. Karyawan akan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi karena karyawan merasa bahwa dirinya adalah bagian dari organisasi yang tidak terpisahkan. Hal ini dapat diupayakan bila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

Schultz dan Schultz (2001 : 251) juga mengemukakan aspek-aspek komitmen yang hampir sama dengan yang dikemukakan Steers dan Porter. Schultz dan Schultz mengatakan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga komponen yaitu :

a. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi

Karyawan memiliki anggapan atau keyakinan yang pasti atas hal-hal yang penting dalam organisasi seperti adanya penghargaan, pengakuan, promosi jabatan, partisipasi, rasa kebanggaan dan kebersamaan dalam mewujudkan citacita dan tujuan organisasi. Karyawan juga memiliki kesediaan untuk mengadaptasikan nilai-nilai dan cara kerja organisasi sebagai gaya hidupnya sendiri (Hodge et al, 1996 : 281).

b. Kesediaan untuk bekerja keras demi organisasi

Karyawan mempunyai harapan atau keinginan untuk berusaha sekuat mungkin bagi organisasi karena rasa tertariknya

terhadap organisasi tempat ia bekerja, seperti semangat menciptakan prestasi kerja, adanya rasa disiplin yang tinggi dan terlibat secara aktif dalam kegiatan organisasi. Rasa kesediaan untuk berkorban demi organisasi ini timbul dari rasa identifikasi yang kuat terhadap organisasi (Hodge et al, 1996 : 281).

c. Memiliki keinginan kuat untuk tetap bergabung dengan organisasi

Karyawan memelihara keanggotaannya pada organisasi karena merasa bahwa dirinya adalah bagian dari organisasi. Hal ini dapat diupayakan bila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja. Sikap ini menurut Luthans (2002 :235) mencerminkan loyalitas karyawan yang tinggi terhadap organisasi tempat ia bekerja.

Griffin dan Bateman (dalam Arnold et al, 1998 : 209) juga berpendapat bahwa komitmen organisasi memiliki tiga komponen, yang terdiri dari :

a. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi

Kesetiaan terhadap perusahaan dimana karyawan mempertahankan dirinya untuk tetap bersama organisasinya. Menurut Miner (1992 : 124) karyawan dengan komitmen tidak

hanya loyal atau setia secara pasif pada organisasinya, namun juga aktif memberikan kontribusi bagi organisasi.

b. Keyakinan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi

Keyakinan untuk mengidentifikasi diri terhadap perusahaan dimana karyawan memiliki ketertarikan dan setuju pada tujuan dan nilai organisasi. Karyawan juga memiliki kepercayaan penuh kepada organisasi sehingga karyawan rela menggantungkan hidupnya pada organisasi (Miner, 1992:125).

c. Kesiediaan untuk bekerja keras atas nama organisasi

Kemauan secara sadar untuk bekerja semaksimal mungkin demi kebaikan organisasi, berbuat untuk organisasi, serta mencurahkan usaha dan tenaga demi mencapai tujuan organisasi .

Berdasarkan aspek-aspek komitmen organisasi yang dikemukakan di atas, dapat diamati bahwa aspek-aspek dari ketiga tokoh tersebut secara garis besar menekankan pada tiga hal pokok yaitu : identifikasi atau penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, keterlibatan secara maksimal dan sukarela dalam kegiatan organisasi, dan kesetiaan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Berdasarkan pertimbangan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi terdiri atas aspek identifikasi, keterlibatan dan loyalitas.

3. Aspek-Aspek Komitmen Karyawan

Jenis komitmen menurut Allen dan Meyer (Dunham.1994:370) terbagi atas tiga komponen, yaitu :

- a. Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi. Karyawan memiliki komitmen sebagai keterikatan afektif/psikologis karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan dengan afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*. Individu merasakan adanya kesesuaian antara nilai pribadinya dan nilai-nilai organisasi. Pekerja yang memiliki komitmen afektif menyatu terhadap organisasi, menerima tujuan dan nilai organisasi dan bersedia bekerja lebih untuk kepentingan organisasi
- b. Komponen normatif merupakan perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi. Komponen normatif berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban kepada karyawan untuk memberikan balasan atas apa yang pernah diterimanya dari organisasi. Beberapa contoh alasan timbulnya komitmen

normatif yaitu suatu organisasi telah mengeluarkan biaya banyak untuk biaya pelatihan dan pendidikan bagi anggota organisasi, pimpinan banyak menghabiskan waktunya untuk mengawasi dan melatih anggota organisasi sehingga akan timbul perasaan bagi anggota untuk wajib membalas budi terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komponen normatif yang tinggi tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya serta didasari pada adanya keyakinan tentang apa yang benar dan berkaitan dengan masalah moral. Komitmen ini didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Dia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*). Tipe komitmen ini lebih dikarenakan nilai-nilai moral yang dimiliki karyawan secara pribadi.

- c. Komponen *continuance* mengarah pada perhitungan untung-rugi dalam diri karyawan sehubungan dengan keinginannya untuk tetap mempertahankan atau meninggalkan pekerjaannya, dan dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila menetap pada organisasi. Artinya, komitmen kerja di sini dianggap sebagai persepsi harga yang harus

dibayar jika karyawan meninggalkan pekerjaannya. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*). Komitmen ini lebih mendasarkan keterikatannya pada *cost benefit analysis*. Karyawan dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan karyawan dengan dasar *continuance*. Karyawan yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk berusaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya karyawan yang terpaksa menjadi anggota organisasi akan menghindari kerugian *financial* dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh mana perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. (Kuncoro, 2002 dalam Yuwono, 2005:141).

Menurut Mowdey, Porter dan Steers, komitmen karyawan dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Komitmen karyawan memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku. Sikap mencakup identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, di mana penerimaan ini merupakan dasar komitmen karyawan. Identifikasi karyawan tampak melalui sikap menyetujui

kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. Sikap juga mencakup keterlibatan seseorang sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan di organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan padanya. Selain itu sikap juga mencakup kehangatan, afeksi, dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi dari komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan karyawan. Karyawan dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Sedangkan yang termasuk kehendak untuk bertingkah laku adalah kesediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Karyawan dengan komitmen tinggi ikut memperhatikan nasib organisasi. Keinginan juga termasuk kehendak untuk tetap berada dalam organisasi. Pada karyawan yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama.

Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam karyawan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku yang berusaha ke arah tujuan organisasi

dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Chusmir (dalam Jewell dan Siegall, 1998 : 518) mengembangkan model yang menggambarkan bahwa komitmen organisasi adalah produk dari tiga kelompok, yaitu :

a. Faktor pribadi, yang terdiri dari :

- 1) Jenis kelamin
- 2) Latar belakang, yang meliputi : usia dan tingkat pendidikan.
- 3) Sikap dan nilai, yang meliputi : terpusatnya kerja, kebutuhan ekstrinsik dan nilai pribadi.
- 4) Kebutuhan aktualisasi diri.

b. Faktor eksternal/situasional, yang terdiri dari :

- 1) Karakteristik keluarga, yang meliputi : status perkawinan, tanggung jawab pada anak, dukungan pasangan, penghasilan pasangan, dan kepuasan dengan kehidupan keluarga.
- 2) Keadaan pekerjaan, yang meliputi : kepuasan kerja, makna kerja, dan penggunaan ketrampilan.

- 3) Faktor perseptual, yaitu sikap dan perilaku peran yang diperkirakan, yang meliputi : konflik peran jenis kelamin dan kepuasan kebutuhan.

Jewell dan Siegall (1998, h.518) mengemukakan tiga faktor penentu komitmen organisasi, yaitu :

- a. Sistem nilai pribadi seseorang

Jika derajat komitmen organisasi karyawan tinggi maka karyawan tersebut akan memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang mempunyai nilai yang tinggi. Penempatan nilai yang positif pada pekerjaan itu sendiri adalah kondisi yang diperlukan untuk komitmen organisasi.

- b. Karakteristik pekerjaan itu sendiri
- c. Tekanan luar

Steers dan Porter (1983 : 426-428) mengembangkan sebuah model yang menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya komitmen organisasi pada karyawan, sebagai berikut :

- a. **Karakteristik pribadi**, yang meliputi :

- 1) Usia dan masa kerja

Semakin tinggi usia dan masa kerja seorang karyawan maka semakin tinggi pula komitmen karyawan tersebut pada organisasi tempat ia bekerja. Hal ini dikarenakan kesempatan individu untuk mendapatkan pekerjaan lain menjadi lebih

terbatas sejalan dengan meningkatnya usia dan masa kerja individu tersebut (Luthans, 2002 : 236). Masa kerja juga berkaitan dengan intensitas keikatan dengan organisasi dan senioritas (Miner, 1992 : 125). Karyawan yang telah lama bekerja memiliki pertalian yang telah terbangun kuat dengan organisasi maupun sesama anggotanya serta memiliki pengaruh senioritas. Senioritas mendatangkan beberapa keuntungan bagi karyawan terutama dalam hal level jabatan, besarnya kompensasi, dan kekuasaan.

2) Kebutuhan berprestasi

Karyawan dengan kebutuhan berprestasi tinggi cenderung memiliki komitmen organisasi yang tinggi karena memiliki hasrat dan rasa tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan sehingga menunjukkan usaha maksimal dalam bekerja demi tercapainya prestasi. Jika karyawan tersebut gagal mewujudkan prestasi, maka akan merasa tidak nyaman dan tidak puas terhadap pekerjaannya (Miner, 1992 : 127).

3) Pendidikan

Pendidikan sering membentuk ketrampilan yang kadang-kadang tidak dapat dimanfaatkan sepenuhnya dalam pekerjaan sehingga harapan individu sering tidak terpenuhi

dan menimbulkan kekecewaan terhadap organisasi, sehingga dapat dikatakan, semakin tinggi tingkat pendidikan individu makin banyak pula harapan yang mungkin tidak dapat dipenuhi atau tidak dapat diakomodir oleh organisasi tempat ia bekerja. Karyawan yang tidak mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan kapasitasnya, baik secara kualitas maupun kuantitas, akan menurunkan komitmennya terhadap organisasi (Miner, 1992 : 125).

b. Karakteristik pekerjaan, yang meliputi :

1) Tantangan kerja

Adanya tantangan dalam bekerja dapat menaikkan komitmen karyawan (Arnold et al, 1998 : 212). Tantangan kerja dapat dibangun dengan memperkaya pekerjaan dan tugas-tugas yang diberikan pada karyawan.

2) Kesempatan untuk berinteraksi

3) Identitas tugas

Identitas tugas berkaitan dengan kejelasan peran karyawan di dalam organisasi. Identitas tugas karyawan yang kurang jelas timbul akibat tujuan yang tidak jelas atau ketidakjelasan cara melakukan suatu pekerjaan, sehingga peran yang dijalankan karyawan tidak mencapai output yang baik, dan komitmennya menjadi rendah.

4) Umpan balik

Umpan balik yang negatif dapat menurunkan komitmen organisasi (Steers et al, 1996 : 143). Sebaliknya, umpan balik yang positif, yakni yang mengandung evaluasi obyektif dan diarahkan untuk peningkatan kinerja, serta dengan cara yang tidak menyinggung, akan meningkatkan komitmen organisasi.

c. Karakteristik desain organisasi

Organisasi yang mempraktekkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan akan mempengaruhi tingginya komitmen karyawan terhadap organisasi. Program-program yang melibatkan partisipasi karyawan dalam pencapaian mutu organisasi dapat menumbuhkan komitmen organisasi pada karyawan (Dessler, 1998: 257).

d. Pengalaman kerja, yang meliputi :

1) Sikap kelompok terhadap organisasi. Perubahan sikap individu sangat dipengaruhi oleh sikap anggota kelompoknya. Jika sikap yang ditunjukkan kelompok menampilkan sikap kerja yang positif terhadap organisasi, maka individu akan menunjukkan sikap yang positif.

2) Keterandalan organisasi. Keterandalan organisasi yaitu sejauh mana individu merasa bahwa organisasi tempat ia bekerja memperhatikan anggotanya, baik dalam hal minat

maupun kesejahteraan. Jika organisasi dianggap dapat diandalkan dan peduli pada minat dan harapan anggota, dimana harapan anggota turut dirumuskan dalam tujuan organisasi, maka individu akan merasa lebih bertanggung jawab dan ingin membalas jasa organisasi (Kuntjoro: 2002).

3) Perasaan dipentingkan dalam organisasi. Perasaan ini mencakup sejauhmana individu merasa dipentingkan atau diperlukan dalam mengemban misi organisasi. Karyawan yang merasa dirinya bermanfaat bagi organisasi akan bekerja dengan penuh semangat dan memberikan respon terbaik bagi organisasi (Armstrong, 2003 : 34). Sebaliknya, perasaan tidak berarti pada karyawan akan membuat komitmen organisasinya menjadi rendah.

4) Realisasi harapan individu dalam organisasi. Harapan individu dapat direalisasikan melalui organisasi dimana ia bekerja. Apa yang diharapkan individu terhadap organisasinya akan mempengaruhi sikap kerjanya. Bila organisasi memenuhi harapan individu, maka individu merasa pantas membalas jasa organisasi tersebut (Kuntjoro : 2002).

D. Kinerja Organisasi

1. Konsep Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi atau kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer/pengusaha. Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi (Gibson, 1998: 179). Jadi kinerja organisasi merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang di dalamnya. Semakin tinggi kinerja organisasi, semakin tinggi tingkat pencapaian tujuan organisasi.

Rue and Byars (dalam Keban 1995, dalam Cokroaminoto) mendefinisikan konsep kinerja (*performance*) sebagai tingkat pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*. Kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada visi dan misi yang sudah ditetapkan sebelumnya. Untuk itu, diperlukan beberapa informasi tentang kinerja organisasi. Informasi tersebut dapat digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini, sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi tidak mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya.

2. Indikator Kinerja Organisasi

Untuk menilai kinerja organisasi ini tentu saja diperlukan indikator-indikator untuk mengukurnya secara jelas. Sebagai pedoman, dalam menilai kinerja organisasi harus dikembalikan pada tujuan atau alasan dibentuknya sebuah organisasi. Misalnya, untuk sebuah organisasi privat/swasta yang bertujuan untuk menghasilkan keuntungan dan atau barang, maka ukuran kinerjanya adalah seberapa besar organisasi tersebut mampu memproduksi barang untuk menghasilkan keuntungan bagi organisasi. Indikator kinerja yang masih bertalian dengan organisasi tipe ini, merujuk konsep *The International Development Research Centre (IDRC) and Universalia Management Group* meliputi: Efisiensi, Efektivitas, Relevansi dan Kelangsungan Keuangan (*Financial Viability*).

Mengukur kinerja perusahaan tidaklah mudah. Secara tradisional kinerja perusahaan diukur dengan financial. Untuk jangka waktu yang lama, model pengukuran yang berfokus pada ukuran keuangan dapat diterima (Kaplan dan Norton, 1996). Namun pada pertengahan dekade tahun 1990-an penggunaan tolok ukur finansial semakin tidak mendapatkan pengikut dengan semakin terkuaknya kelemahan mendasar tolok ukur tersebut. Kaplan dan Norton (1996) mengembangkan tolok ukur keberhasilan perusahaan yang lebih komprehensif yang dinamakan *Balanced scorecard (BS)*.

Menurut konsep BS kinerja perusahaan, untuk mencapai keberhasilan kompetitif dapat dilihat dari empat bidang, yaitu berdasarkan;

- 1) Perspektif financial, di mana pada perspektif ini perusahaan dituntut untuk meningkatkan pangsa pasar, peningkatan penerimaan melalui penjualan produk perusahaan. Selain itu peningkatan efektivitas biaya dan utilitas asset dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.
- 2) Perspektif pelanggan, di mana perusahaan harus mengidentifikasi secara tepat kebutuhan pelanggan dan segmen pasar. Identifikasi secara tepat kebutuhan pelanggan sangat membantu perusahaan bagaimana memberikan layanan kepada pelanggan.
- 3) Perspektif proses bisnis internal, di mana perusahaan harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai finansial.
- 4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, di mana tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi di mana organisasi harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja, sementara tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan ambisius dalam ketiga perspektif tercapai. Tujuan-tujuan dalam perspektif ini merupakan pengendali untuk mencapai keunggulan *outcome* ketiga perspektif sebelumnya.

3. Konsep Peningkatan Kinerja Organisasi

Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi.

Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Sederhananya, kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut sebagai manajemen.

Sebagai produk dari kegiatan organisasi dan manajemen, kinerja organisasi selain dipengaruhi oleh faktor-faktor input juga sangat dipengaruhi oleh proses-proses administrasi dan manajemen yang berlangsung. Sebagai apapun input yang tersedia tidak akan menghasilkan suatu produk kinerja yang diharapkan secara

memuaskan, apabila dalam proses administrasi dan manajemennya tidak bisa berjalan dengan baik. Antara input dan proses mempunyai keterkaitan yang erat dan sangat menentukan dalam menghasilkan suatu output kinerja yang sesuai harapan atau tidak.

Seperti sudah kita ketahui bersama bahwa proses manajemen yang berlangsung tersebut, merupakan pelaksanaan dari fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, actuating, dan controlling* (POAC) atau lebih detailnya lagi adalah *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, regulating, dan budgetting* (POSDCoRB).

Mengingat bahwa kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor input dan proses-proses manajemen dalam organisasi, maka upaya peningkatan kinerja organisasi juga terkait erat dengan peningkatan kualitas faktor input dan kualitas proses manajemen dalam organisasi tersebut.

Analisis terhadap kondisi input dan proses-proses administrasi maupun manajemen dalam organisasi merupakan analisis kondisi internal organisasi. Selain kondisi internal tersebut kondisi-kondisi eksternal organisasi juga mempunyai peran yang besar dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Penilaian terhadap faktor-faktor kondisi eksternal tersebut dapat dilakukan dalam analisis: (a) kecenderungan politik, ekonomi, sosial, teknologi, fisik, dan pendidikan; (b) peranan yang dimainkan oleh pihak-pihak yang dapat diajak bekerja

sama (*collaborators*) dan pihak-pihak yang dapat menjadi kompetitor, seperti swasta, dan lembaga-lembaga lain; dan (c) dukungan pihak-pihak yang menjadi sumber resources seperti para pembayar pajak, asuransi, dan sebagainya (Bryson, 1995 dalam Keban, 2001).

Berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja organisasi, maka pilihan mana yang akan dioptimalkan penanganannya, apakah pada sisi internal organisasi atau pada sisi eksternal organisasi, itu tergantung pada permasalahan yang dihadapi organisasi.

E. Hubungan Kemampuan dengan Kinerja Organisasi

Jorgensen (2004) mengemukakan *best practices* bermanfaat dalam meningkatkan kinerja organisasi. Organisasi yang tidak menguasai *best practices* tidak akan dapat memberi layanan yang efektif dan kinerja akan menurun. Ada dua sumber *best practices* yaitu dari internal dan eksternal organisasi. Sumber dari internal perusahaan merupakan *skill*, pengalaman, *know how*, dan kreatifitas yang dimiliki oleh para karyawan perusahaan yang disebut *Human Capital*. Sedangkan sumber dari luar merupakan replikasi dan benchmarking yang diperoleh dari organisasi/perusahaan lainnya yang dapat digunakan langsung di lingkungan perusahaan.

Herdianto (dalam <http://wawanherdianto.com>) mengemukakan terdapat 10 komponen penting untuk menciptakan organisasi berkinerja tinggi. Salah satunya adalah personel yang memiliki kemampuan/kompetensi.

Menurutnya, untuk sukses diperlukan skill. Untuk itu yakinkan semua orang dapat bekerja sesuai dengan kemampuannya, semua telah mempunyai keahlian sesuai dengan dokumen uraian kerja, karyawan telah berpengalaman atau telah mendapatkan pelatihan., dan hendaknya semua orang bekerja sesuai dengan keahlian dan bidang kerjanya.

F. Hubungan Komitmen Karyawan dengan Kinerja Organisasi

Komitmen seseorang terhadap organisasi tidak muncul dalam seketika, melainkan muncul melalui beberapa tahap atau fase. Gould (Wiyono, 2000) mengemukakan bahwa komitmen organisasi ditandai oleh suatu keinginan untuk memelihara keanggotaannya terlibat dalam bekerja dan menyesuaikan nilai-nilai pribadi dengan tujuan-tujuan serta kebijaksanaan organisasi. Dengan berkurangnya komitmen karyawan dapat menjadi suatu indikasi bahwa perusahaan tersebut mengalami salah satu kegagalan dalam usaha (Linda dalam <http://www.managementfile.com/journal.php>).

Saat ini yang menjadi kunci sukses untuk meningkatkan persaingan dan perubahan yang cepat adalah semangat dan dedikasi, menjadi yang terbaik dalam pelayanan kepada pelanggan, efektif dan memiliki manajemen karyawan atau talent manajemen yang baik. Dengan memiliki manajemen karyawan yang baik akan menciptakan komitmen karyawan yang nantinya akan mengarah untuk mencapai standar yang diinginkan dalam pelayanan kepada pelanggan. Tanpa komitmen karyawan, tidak akan ada perbaikan di

segala bidang kegiatan usaha. Dengan tidak adanya manajemen karyawan yang baik, karyawan hanya akan memperlakukan pekerjaan mereka hanya sebagai pekerjaan saja. Masuk di pagi hari dan pulang pada sore hari, hanya sebuah rutinitas tanpa ada keinginan untuk mencapai lebih dari pada hanya sekedar untuk tetap bekerja. Dengan memiliki banyak karyawan yang mempunyai komitmen maka dapat membuat perusahaan dapat bertahan dari para pesaingnya (Linda dalam <http://www.managementfile.com/journal.php>).

G. Balanced Scorecard

Konsep *balanced scorecard* mengemukakan tolok ukur keuangan saja tidak cukup memberikan informasi yang komprehensif untuk memandu perusahaan dalam rangka penciptaan nilai perusahaan dalam jangka panjang. Jika akan melakukan pengukuran kinerja suatu badan usaha, maka hendaknya ditilik bukan dari satu aspek saja, melainkan dari empat perspektif yakni dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pengembangan (proses belajar dan berkembang).

Dalam hal ini dapat dikatakan penilaian kinerja organisasi usaha terdiri dari perspektif keuangan dan non keuangan. Dalam perspektif keuangan, ini berkaitan dengan pertanyaan “bagaimana penampilan perusahaan dimata para stakeholdersnya?”, disisi lain dalam perspektif pelanggan, berkaitan dengan pertanyaan “bagaimana pandangan pelanggan terhadap perusahaan”? Selanjutnya dalam perspektif proses bisnis internal, terkait

dengan keinginan tahu “apa dan hal-hal apa saja yang harus dikuasai/diunggulkan dalam perusahaan tersebut”? Akhirnya perspektif keempat, yakni perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan mengacu pada pertanyaan “mampukah perusahaan melakukan improvement dan penciptaan nilai secara berkesinambungan”? Dengan demikian, secara gamblang pengertian *balanced scorecard* itu adalah cara melihat perusahaan dengan kartu score yang diseimbangkan diantara aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pengembangan.

1. Manfaat Balanced Scorecard

Para ahli manajemen sependapat bahwa pengukuran kinerja dapat memberikan dasar yang baik bagi manajemen organisasi yang kemudian berlanjut dengan menentukan unit-unit usaha yang ada didalamnya yang dapat memenuhi tujuan organisasi secara keseluruhan.

Agar pengukuran kinerja dapat menghasilkan informasi yang berguna, ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu sistem pengukuran harus sesuai dengan tujuan organisasi, menggambarkan aktifitas-aktifitas kunci dari manajemen, dapat dimengerti para karyawan, mudah diukur dan dievaluasi serta dapat digunakan oleh organisasi secara konsisten. Dalam mengoperasionalkan visi dan misi suatu organisasi usaha, perlu upaya menterjemahkan kedalam tujuan

yang tingkat keberhasilannya perlu diukur melalui indikator kinerja tertentu.

Dengan *balanced scorecard* dimungkinkan untuk menterjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan-tujuan yang detail dengan pengukuran kinerja yang terbagi ke dalam empat perspektif penting sehingga pimpinan organisasi dapat mempertimbangkan semua ukuran-ukuran operasional yang penting secara simultan. Ada pula ahli lain yang mengatakan *balanced scorecard* merupakan mekanisme untuk menterjemahkan strategi-strategi dan taktik secara simultan sehingga kebijakan dan aktifitas dapat diukur mulai dari rencana, implementasi dan sampai kepada hasil. Dengan demikian, dalam menyusun *balanced scorecard* hendaknya diawali dengan pendalaman tentang visi dan misi suatu organisasi dengan bagan pada gambar berikut.

2. Merumuskan Masing-Masing Perspektif

Pada hakekatnya, keempat perspektif yang disorot dalam *balanced scorecard* adalah aspek yang saling berkaitan dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Secara umum, kriteria /ukuran untuk masing-masing perspektif dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2. Kriteria/Ukuran Untuk Masing-Masing Perspektif

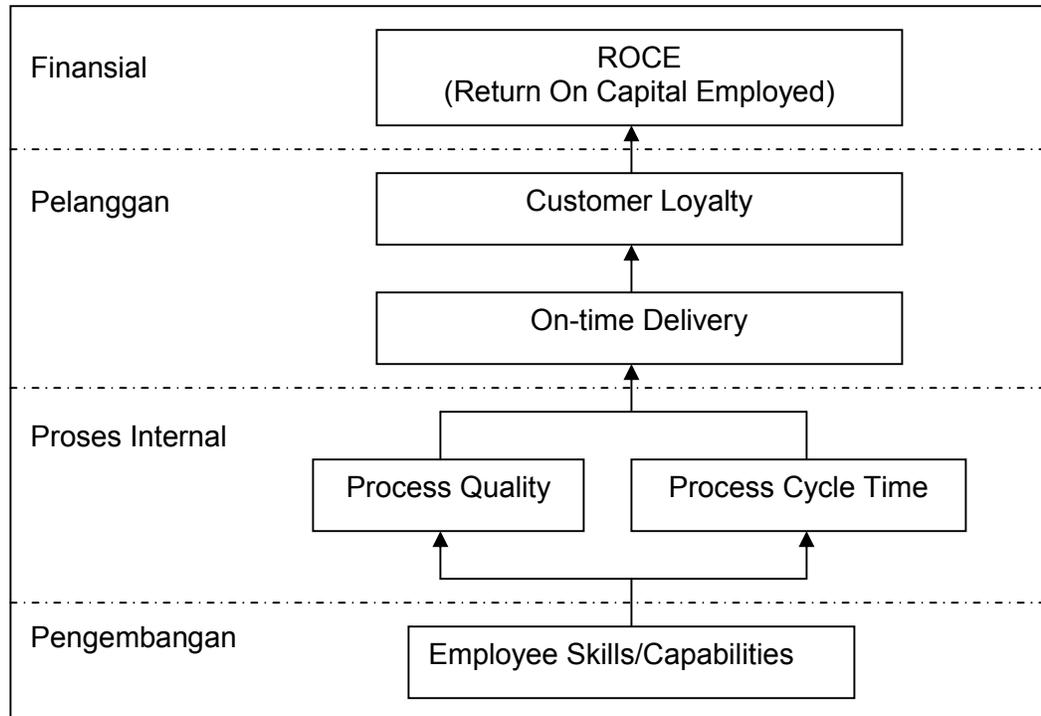
Perspektif	Ukuran Generic
Finansial	Tingkat pengembalian modal dan nilai tambah ekonomis, tingkat efisiensi usaha
Pelanggan	Kepuasan pelanggan, retensi (kemampuan mempertahankan pelanggan lama), pangsa pasar, dan kemampuan menarik pelanggan-pelanggan baru
Bisnis Internal	Inovasi, mutu, pelayanan purna jual, efisiensi biaya produksi dan pengenalan produk baru
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kemampuan pekerja, kepuasan pekerja, dan ketersediaan sistem informasi serta kinerja kelompok (team performance)

(Sumber : Sinaga, Pariaman, Infokop Nomor 25 Tahun XX, 2004 dalam <http://docs.google.com>)

Dalam implementasinya, masing-masing ukuran generic tersebut dapat dijabarkan dengan mengikutkan pedoman tertentu sehingga dapat menunjukkan nilai dari tiap-tiap aspek. Secara umum hubungan dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat pada gambar selanjutnya.

Dari bagan di bawah, terlihat kemampuan Sumber Daya Manusia akan mempengaruhi proses produksi yang lebih efisien dan berkualitas sehingga dapat memuaskan konsumen melalui *delivery on time* (waktu hantaran yang tepat) dan menciptakan loyalitas para pelanggan yang pada gilirannya meningkatkan pertumbuhan penjualan (*sales growth*) dan berakibat pada aspek financial berupa peningkatan pendapatan (*earning growth*).

Gambar 1. Hubungan dari Ke Empat Perspektif



(Sumber : Sinaga, Pariaman, Infokop Nomor 25 Tahun XX, 2004 dalam <http://docs.google.com>)

H. Kerangka Pikir

PT. Darika Makassar Tour & Travel merupakan salah satu dari sekian banyak usaha perjalanan wisata di Makassar. Dengan pengalaman selama 21 tahun di bidang usaha perjalanan wisata, saat ini PT. Darika Makassar Tour & Travel telah mampu memposisikan dirinya sebagai salah satu perusahaan yang mampu berkembang dari perusahaan yang semula berstatus CV menjadi Perseroan Terbatas (PT). Jumlah karyawan pun saat ini telah berkembang menjadi 42 orang dengan tingkat pendidikan mulai

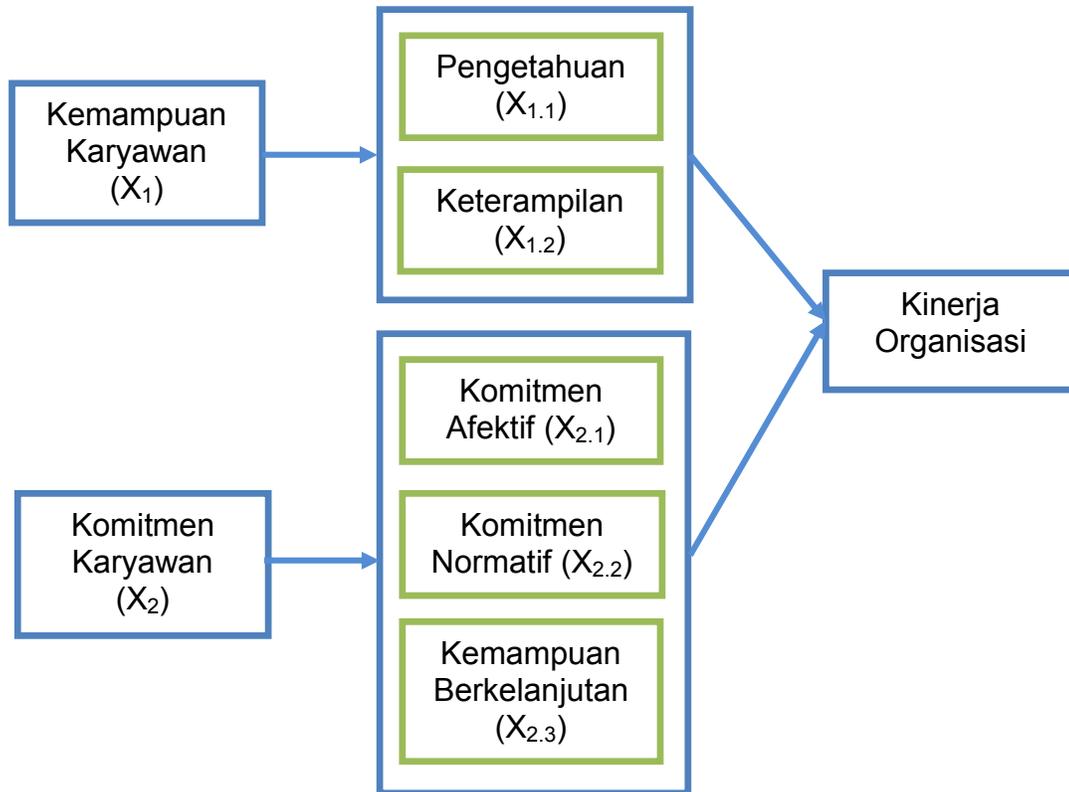
Diploma 3 hingga Magister. Keramahan karyawan ditambah berbagai fasilitas yang ditawarkan perusahaan berdampak terhadap kinerja perusahaan. Salah satu tolok ukur kinerja perusahaan adalah dari segi keuangan. Pendapatan perusahaan saat ini rata-rata berkisar Rp900 juta per tahun.

Dalam penelitian ini, kinerja PT. Darika Makassar akan dilihat berdasarkan dua variabel, yakni kemampuan karyawan dan komitmen karyawan. Kemampuan karyawan yang mengacu pada teori Keith Davis yang menyatakan kemampuan karyawan terdiri dari dua, yaitu pengetahuan dan keterampilan. Sementara komitmen karyawan mengacu pada teori Allen dan Mayer yang menyatakan komitmen karyawan terdiri dari komitmen afektif, komitmen normative, dan komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*).

Kinerja organisasi menurut Kaplan dan Norton dapat dilihat dari empat perspektif: finansial (tingkat pengembalian modal dan pertumbuhan penjualan), pelanggan (kemampuan menarik pelanggan-pelanggan baru dan kemampuan mempertahankan pelanggan lama), bisnis internal (inovasi dan pelayanan purna jual), serta pembelajaran. Dalam penelitian ini pembelajaran tidak digunakan mengingat kemampuan yang merupakan salah satu variabel bebas dalam penelitian ini menjadi bagian dari proses pembelajaran.

Sejalan dengan hal tersebut, maka kerangka pikir yang diajukan adalah:

Gambar 2. Kerangka Pikir Penelitian



I. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis penelitian adalah :

1. Kemampuan dan komitmen kerja karyawan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Biro Perjalanan Wisata).
2. Di antara kedua variabel di atas, variabel komitmen kerja yang berpengaruh dominan terhadap kinerja perusahaan PT. Daeng Rimakka Makassar Tour & Travel (Biro Perjalanan Wisata).