

# POF WASAKA, Keadilan Organisasi, Quality of Work Life, Kepuasan Kerja, dan Kinerja

Dahniar | Purnamie Titsari

Dominikus Rato | Arnis Budi Susanto



# **POF WASAKA, Keadilan Organisasi, Quality of Work Life, Kepuasan Kerja, dan Kinerja**

**Dahniar, S.E., M.Si.**

**Dr. Purnamie Titsari, S.E., M.Si.**

**Prof. Dominikus Rato, S.H., M.Si.**

**Dr. Arnis Budi Susanto, S.E., M.Si.**



# **POF WASAKA, Keadilan Organisasi, Quality of Work Life, Kepuasan Kerja, dan Kinerja**

Penulis:

Dahniar, S.E., M.Si.

Dr. Purnamie Titsari, S.E., M.Si.

Prof. Dominikus Rato, S.H., M.Si.

Dr. Arnis Budi Susanto, S.E., M.Si.

Desain Cover:

Muhammad Ricky Perdana

Tata Letak:

Noorhanida Royani

## **PENERBIT:**

ULM Press, 2024

d/a Pusat Pengelolaan Jurnal dan Penerbitan ULM

Lantai 2 Gedung Perpustakaan Pusat ULM

Jl. Hasan Basri, Kayutangi, Banjarmasin 70123

Telp/Fax. 0511 - 3305195

ANGGOTA APPTI (004.035.1.03.2018)

Hak cipta dilindungi oleh Undang Undang

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin  
tertulis dari Penerbit, kecuali untuk kutipan singkat demi

penelitian ilmiah dan resensi

I - V + 50 hal, 15,5 × 23 cm

Cetakan Pertama. ... 2024

ISBN : ...

# KATA PENGANTAR

Puji dan syukur atas kehadiran Allah Subhanahu Wata'ala karena atas Rahmat Hidayah dan Karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan buku ini yang berjudul "POF WASAKA, Keadilan Organisasi, Quality of Work Life, Kepuasan Kerja, dan Kinerja". Terima kasih juga penulis sampaikan kepada para pihak yang telah membantu dan mendukung penulis dalam penyusunan buku ini, terima kasih atas waktu, usaha, dan kontribusi yang telah diberikan. Dalam buku ini, penulis mencoba menjelaskan konsep-konsep yang relevan dengan kinerja organisasi, seperti Person Organization Fit (POF) WASAKA, keadilan organisasi, quality of work life, kepuasan kerja, dan kinerja.

POF WASAKA adalah konsep kesesuaian antara nilai-nilai individu dan organisasi, diambil dari slogan Waja Sampai Kaputing yang digunakan oleh masyarakat Kalimantan Selatan. Keadilan organisasi memfokuskan pada bagaimana para pekerja merasa terhadap cara para otoritas dan pengambil keputusan dalam memperlakukannya, mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja. Quality of Work Life (QWL) adalah cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja, dan organisasi, yang mencerminkan efektivitas organisasi

dalam memberikan respon pada kebutuhan-kebutuhan karyawan. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti tantangan pekerjaan, gaji, dan kecocokan kepribadian dengan pekerjaan dan rekan kerja. Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu, yang dapat membantu organisasi mempertahankan keunggulan kompetitif dan memberikan keuntungan.

Dalam buku ini, saya mencoba menjelaskan konsep-konsep tersebut dengan lebih detail dan melengkapi dengan beberapa contoh dan kasus. Penulis harap buku ini dapat bermanfaat bagi para pembaca, khususnya para praktisi manajemen sumber daya manusia.

Terima kasih atas perhatiannya dan semoga buku ini dapat menjadi sumber referensi yang berguna.

April, 2024

**Penulis**

# PRAKATA

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Dengan hormat dan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya, penulis ingin mempersembahkan buku "POF WASAKA, Keadilan Organisasi, Quality of Work Life, Kepuasan Kerja, dan Kinerja" ini kepada para pembaca. Buku ini merupakan hasil dari penelitian dan pengamatan penulis dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) selama beberapa tahun. penulis ingin memaparkan konsep-konsep penting dalam MSDM yang dapat membantu organisasi dan individu dalam memaksimalkan potensi dan kinerja.

POF WASAKA adalah konsep yang mencerminkan kesesuaian antara nilai-nilai yang dibawa oleh individu dengan nilai-nilai yang dianut organisasi. Keadilan organisasi mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja seseorang dalam bekerja. Quality of Work Life (QWL) adalah cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang dari seorang pekerja terhadap pekerjaannya. Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Buku ini dipersembahkan atau ditujukan kepada:

1. Ibunda Kusbiah (Alm) dan Ayahanda H. Muhammad Djeridjis (Alm).
2. Suami tercinta, terkasih, dan sahabat dalam hidup, H. Edi Mikrianto, S.Si., M.Si.
3. Kedua anak-anak tercinta dan semangat hidupku Shilma Irvania Al Difa, S.M. dan M. Yordan Dafarin Fadil.
4. Para praktisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif dari para pembaca untuk memperbaiki buku ini. Semoga buku ini dapat membantu dalam meningkatkan pengetahuan dan pemahaman para pembaca mengenai konsep-konsep penting dalam MSDM.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

April, 2024

**Penulis**

# SINOPSIS

Buku ini membahas konsep-konsep POF WASAKA, keadilan organisasi, quality of work life, kepuasan kerja, dan kinerja. POF WASAKA adalah konsep yang menekankan kesesuaian antara nilai individu dan organisasi, yang didasarkan pada slogan "Waja Sampai Kaputing" yang digunakan oleh masyarakat Kalimantan Selatan. Keadilan organisasi adalah persepsi keseluruhan bagaimana para pekerja merasa terhadap cara para otoritas dan pengambil keputusan dalam memperlakukannya. Quality of work life adalah pandangan manajemen tentang manusia, pekerja, dan organisasi yang mencerminkan efektivitas organisasi dalam memberikan respon pada kebutuhan-kebutuhan karyawan. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti tantangan pekerjaan, gaji, dan kecocokan kepribadian dengan pekerjaan dan rekan kerja. Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu, yang dapat membantu organisasi mempertahankan keunggulan kompetitif dan memberikan keuntungan.

Buku ini menjelaskan konsep-konsep ini dengan lebih detail dan melengkapi dengan beberapa contoh dan kasus. Penulis berharap buku ini dapat bermanfaat



bagi para pembaca, khususnya para praktisi manajemen sumber daya manusia. Buku ini dibagi menjadi beberapa bab, masing-masing fokus pada konsep tertentu. Bab-bab utama yang ada pada buku ini adalah:

1. Pendahuluan
2. Metodologi
3. Pembahasan

Buku ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih baik kepada pembaca tentang konsep-konsep yang dibahas dan relevansinya terhadap kinerja organisasi. Penulis juga menuliskan pentingnya budaya organisasi dan nilai-nilainya dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan. Buku ini ditulis dalam bahasa Indonesia.

# DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	
KATA PENGANTAR.....	ii
PRAKATA.....	iv
SINOPSIS.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A.    Pendahuluan.....	1
BAB II PERSONAL PSYCHOLOGY'S.....	18
A.    Definisi Personal Psychology's.....	18
BAB III PERSON VOCATION.....	21
A.    Definisi Person Vocation.....	21
BAB IV KEARIFAN LOKAL (LOCAL WISDOM).....	24
A.    Definisi Kearifan Lokal (Local Wisdom).....	24
BAB V POF WASAKA.....	27
A.    Waja Sampai Kaputing (WASAKA).....	27
B.    Dimensi POF WASAKA.....	29
C.    Indikator POF WASAKA.....	32
BAB VI KEADILAN ORGANISASI.....	35
A.    Definisi Keadilan Organisasi.....	35

B.	Dimensi Keadilan Organisasi .....	41
C.	Indikator Keadilan Organisasi .....	53
BAB VII	QUALITY OF WORK LIFE (QWL) .....	55
A.	Definisi Quality of Work Life (QWL) .....	55
B.	Dimensi Quality of Work Life (QWL) .....	58
C.	Indikator Quality of Work Life (QWL) .....	60
BAB VIII	KEPUASAN KERJA .....	64
A.	Definisi Kepuasan Kerja .....	64
B.	Dimensi Kepuasan Kerja .....	69
C.	Indikator Kepuasan Kerja .....	71
BAB IX	KINERJA .....	77
A.	Definisi Kinerja .....	77
B.	Indikator Kinerja .....	85
DAFTAR PUSTAKA	.....	87
GLOSARIUM	.....	103
PROFIL PENULIS	.....	106

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Pendahuluan**

Di zaman sekarang kesuksesan suatu organisasi sangat memerlukan peran penting dari sumber daya manusia. Organisasi harus menyadari bahwa peran para karyawan sangat penting dalam mewujudkan dan menciptakan sebuah keunggulan. Karyawan yang bekerja dalam organisasi dituntut mampu bekerja secara cepat dan tepat, responsif serta transparan. Organisasi harus mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas, loyalitas dan dedikasi serta dapat mengambil keputusan secara tepat dalam mengelola sumber manusia yang ada di dalamnya. Sehingga menjadikan organisasi memiliki keunggulan strategi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dan mengelola organisasi.

Organisasi yang baik harus bisa mempertimbangkan strategi pengelolaan SDM. Salah satu strategi yang dapat organisasi lakukan, di antaranya adalah dengan mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan. Menurut (Byars & Rue, 1984) istilah kinerja atau job performance

pertama kali didefinisikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan, atau *successful role achievement* yang diperoleh karyawan dari hasil kerjanya. Kinerja karyawan dapat membantu organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, sehingga dapat memberikan keuntungan.

Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (S. , P. Robbins, 2016). Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan pencapaian hasil karyawan dalam suatu proses melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan. Dengan meningkatkan kinerja karyawan akan membawa dampak yang positif bagi perusahaan, sehingga karyawan memiliki tingkat kinerja yang baik dan optimal untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

Menurut (Glinow & Novelli, 1982), budaya organisasi adalah segala sesuatu yang dilakukan, dipikirkan, dan diciptakan oleh manusia dalam masyarakat serta termasuk pengakumulasian sejarah dari objek-objek atau perbuatan yang dilnmakukan sepanjang masa. mempertahankan dan mengembangkan karyawan. Salah satu cara

untuk menghadapi tantangan ini adalah dengan memastikan kesesuaian antara nilai-nilai yang dimiliki organisasi dengan nilai-nilai yang dibawa oleh karyawan dengan berlandaskan local wisdom (kearifan lokal) Waja sampai Kaputing yang merupakan slogan yang dimiliki masyarakat Kalimantan Selatan. Masyarakat Kalimantan Selatan memiliki slogan “Waja Sampai Kaputing” (WASAKA) yang memiliki makna sangat dalam yaitu: Waja berarti Baja (tekad yang keras), Kaputing berarti berjuang sampai titik darah penghabisan. Semboyan Waja Sampai Kaputing artinya tekad atau kemauan yang keras berjuang sampai akhir. Masyarakat Kalimantan Selatan memiliki moral dan nilai kehidupan yang diwariskan menjadi suatu budaya kearifan lokal, salah satunya adalah nilai hidup orang Banjar yang dikenal dengan WASAKA (Waja Sampai Kaputing) merupakan semangat hidup yang syarat dengan nilai-nilai berbasis kearifan lokal digali dari nilai budaya Banjar, diinspirasi pertama kali oleh Pangeran Antasari, sebagai Pahlawan Nasional telah memberikan warisan nilai-nilai pedoman hidup. Ia adalah seorang Sultan Banjar (Saleh, 1993). Pada 14 Maret 1862, dinobatkan sebagai pimpinan pemerintahan tertinggi di Kesultanan Banjar (Sultan Banjar) dengan menyandang gelar Panembahan Amiruddin

Khalifatul Mukminin dihadapan para kepala suku Dayak dan adipati (Gubernur) penguasa wilayah Dusun Atas, Kapuas dan Kahayan yaitu Tumenggung Surapati/Tumenggung Yang Pati Jaya Raja (Basuni, 1986). WASAKA memberi cerminan bahwa orang Kalimantan Selatan tidak mudah menyerah sebelum membuahkan hasil dalam perjuangannya. Slogan Waja sampai Kaputing yang dicetuskan pertama kali oleh Pangeran Antasari seorang Pahlawan Nasional dari Suku Banjar ini berawal untuk melawan penjajah. Perang Banjar melawan penjajahan Belanda terjadi pada tanggal 28 April 1859. Dengan semangat Waja Sampai Kaputing akhirnya berhasil memenangkan peperangan tersebut. Sampai sekarang slogan tersebut berkumandang di bumi Lambung Mangkurat Kalimantan Selatan. Kesesuaian nilai yang diinginkan organisasi dengan nilai-nilai yang dibawa oleh individu berdasarkan WASAKA disebut Person Organization Fit Based On WASAKA (POF WASAKA).

Person Organization Fit (POF) didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu (Kristof, 1996). Kesesuaian antara individu dengan organisasi telah menjadi topik yang menarik bagi para peneliti dan

praktisi MSDM. Hal ini penting untuk menemukan pekerjaan yang sesuai, menghargai organisasi karena pada dasarnya karyawan cenderung memilih untuk meninggalkan pekerjaannya apabila lingkungan kerja tidak sesuai dengan yang di harapkan. Person-Organization Fit, banyak dieksplorasi dalam aspek internal organisasi seperti masalah kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, niat untuk meninggalkan organisasi, dan kesediaan untuk melakukan pekerjaan ekstra dalam organisasi sehingga dapat menghasilkan kinerja yang maksimal.

Konsep Person-Organization Fit (POF) menyangkut sejauhmana orang merasa bahwa karakteristik (kepribadian dan nilai-nilai) sesuai dengan lingkungan mereka. Person-Organization Fit (POF) telah banyak didefinisikan termasuk nilai keselarasan, keselarasan tujuan dan pemenuhan kebutuhan karyawan. Person-Organization Fit (POF) merupakan kesesuaian karyawan dengan lingkungan kerja dan keselarasan antara kepribadian individu dengan karakteristik organisasi (O'Relly et al., 1991). Person-Organization Fit (POF) merupakan atribut organisasi (Sekiguchi, 2007). diartikan sebagai kecocokan atau kesesuaian



antara nilai yang dianut karyawan dengan nilai-nilai yang ditanamkan oleh organisasi.

Dalam sebuah organisasi, kebutuhan akan sumber daya manusia sangatlah penting karena menyangkut masalah utama perusahaan. Seleksi tenaga kerja diperlukan untuk melanjutkan tujuan organisasi seperti kelangsungan, pertumbuhan atau keuntungan perusahaan. Beberapa penelitian menemukan bahwa orang sering bekerja untuk perusahaan yang dapat membuat mereka menggunakan keahlian dan kemampuan terbaik mereka dan menyediakan lingkungan yang sesuai dengan atribut pribadi mereka (Kristof, 1996), organisasi yang dapat membuat karyawan merasa dapat melakukan keahlian dan kemampuan terbaik mereka serta lingkungan yang sesuai dengan atribut personal mereka akan mendukung kinerja yang lebih baik.

Lebih lanjut (Kristof, 1996) menyatakan bahwa kesesuaian antara nilai-nilai yang dimiliki individu dan organisasi dapat dilihat dari perspektif needs supplies dan demand sabilities. Dilihat dari sisi needs supplies, kesesuaian antara nilai-nilai yang dimiliki individu dan organisasi terjadi ketika organisasi dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan individu. Sedangkan jika dilihat dari sisi

demand sabilities, kesesuaian antara nilai yang dimiliki individu dan organisasi terjadi ketika individu memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Kristof, (1996) juga mengemukakan bahwa Person-Organization Fit (POF) dapat diartikan dalam konsep yaitu: Kesesuaian nilai (value congruence), adalah kesesuaian antara nilai instrinsik individu dengan organisasi (J. A. Chatman, 1989); (Judge & Bretz, 1992). Kesesuaian tujuan (goal congruence), adalah kesesuaian antara tujuan individu dengan organisasi dalam hal ini adalah pemimpin dan rekan sekerja. Pemenuhan kebutuhan karyawan (employee need fulfillment) adalah kesesuaian antara kebutuhan-kebutuhan karyawan dan kekuatan yang terdapat dalam lingkungan kerja dengan sistem dan struktur organisasi (Cable & Judge, 1997). Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (culture personality congruence) adalah kesesuaian antara kepribadian (non nilai) dari setiap individu dan iklim atau kultur organisasi (Bowen et al., 1991).

Nilai-nilai individu dan organisasi haruslah sesuai (congruance), maka hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja serta meningkatkan kinerja karyawan dalam melakukan tugas-tugasnya

(Silverthorne, 2004). Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (O'Relly et al., 1991) yang meneliti kesesuaian (congruency) antara individu dan organisasi dengan kinerja, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Person-Organization Fit (POF) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Namun penelitian yang dilakukan oleh (Autry & Daugherty, 2003) yang meneliti hubungan antara Person-Organization Fit (POF) dengan kepuasan kerja pada karyawan warehouse (gudang) di Inggris dan Spanyol dan hasilnya menunjukkan bahwa Person-Organization Fit (POF) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Keadilan organisasi berdasarkan dari teori keadilan menurut (Adams, 1963) adalah persepsi keseluruhan mengenai apa itu keadilan di tempat kerja, terdiri atas keadilan distributive, procedural, interactional. Keadilan organisasi memusatkan perhatian lebih luas pada bagaimana para pekerja merasa para otoritas dan pengambil keputusan di tempat kerja dalam memperlakukan mereka. Permasalahan muncul pada indikator keadilan distributif bersumber dari teori keadilan (Adams, 1963). Teori ini menjelaskan bahwa setiap orang menentukan apakah mereka diperlakukan secara

adil atau tidak dengan membandingkan rasio input yang mereka berikan (waktu dan sumber daya) dihubungkan dengan apa yang mereka terima (gaji, promosi dan kesempatan pengembangan diri).

Keadilan Organisasi turut pula memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja seseorang dalam bekerja. Keadilan organisasi menyangkut bagaimana karyawan menentukan apakah mereka telah diperlakukan dengan adil dalam pekerjaan mereka dan bagaimana penentuan mempengaruhi variabel yang berhubungan dengan pekerjaan lainnya (Moorman, 1991). Perusahaan membayar sesuai kontribusi yang diberikan kepada karyawan. Hasil kerja/ kinerja dari karyawan berhubungan erat dengan keadilan organisasi.

Greenberg & Colquitt, (2005) mengemukakan bahwa keadilan organisasi berpusat pada dampak dari pengambilan keputusan manajerial, persepsi kualitas, efek keadilan, hubungan antara faktor individu dan situasional serta menjelaskan persepsi keadilan individu dalam organisasi Mengingat bahwa sumber daya manusia adalah tulang punggung setiap organisasi, tanpa karyawan pekerjaan tidak dapat dilakukan dengan baik. Jadi kepuasan karyawan sangat penting dalam semua hal. Karyawan akan lebih puas jika mendapatkan

apa yang mereka harapkan. Ketika karyawan diperlakukan dengan adil secara keseluruhan dalam organisasi, mereka merasa perlu respon timbal balik kepada organisasi dalam perilaku positif. Keadilan organisasi dan psikologis adalah faktor penting yang mempengaruhi kepuasan dari pribadi dalam sebuah organisasi (Naeem, 2014).

Konsep keadilan organisasi perlu dipahami oleh para pengelola sumber daya manusia. Hal tersebut sangat penting bagi organisasi yang ingin mengembangkan kebijakan dan prosedur yang lebih dilembagakan. Keadilan organisasi secara keseluruhan terdiri atas tiga bagian utama yaitu pertama berpusat pada keadilan distributif, kedua didasarkan pada keadilan prosedural, dan ketiga didasarkan pada keadilan interaktif. Berdasarkan beberapa bukti, tiga jenis keadilan ini telah diterima oleh para ahli dan peneliti. Ketiga dimensi atau aspek keadilan, berinteraksi satu sama lain, menciptakan keadilan keseluruhan dirasakan oleh para karyawan di tempat kerja (Doodman & Archer, 2015).

Penelitian empirik menunjukkan bahwa keadilan organisasi yang dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya yang dilakukan oleh (Iqbal, 2013) yang meneliti 130 karyawan institusi pendidikan di kota

Islamabad dan Sargodha, Pakistan; (Al-Zu'bi, 2010); (Karakose, 2014); (Naeem, 2014) menemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Shakoorzadeh et al., 2015); (Ghodsian & Mehdizadeh, 2015) yang masing-masing menemukan dan menyimpulkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Dalam hal penciptaan lingkungan kerja yang berkualitas disebut Quality of Work Life (Kualitas Kehidupan Kerja) dilakukan oleh organisasi sebagai upaya menjaga stabilitas psikologi pekerjanya (Rokhman, 2013). Quality of Work Life (QWL) merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Walton, (1973) mengemukakan bahwa quality of work life adalah seberapa efektif organisasi memberikan respon pada kebutuhan-kebutuhan karyawan. Lebih lanjut (Cascio, 2003) menjelaskan quality of work life karyawan merupakan salah satu tujuan penting dalam memenuhi produktivitas, kualitas kerja, dan menurunkan tingkat (kemangkiran). Quality of quality of work life. Pertama, quality of work life adalah sejumlah keadaan dan praktek dari organisasi (contoh: pengayaan penyelia yang

demokratis, keterlibatan pekerja, dan kondisi kerja yang aman). Kedua, quality of work life adalah persepsi karyawan bahwa mereka ingin rasa aman, mereka merasa puas, dan mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya karyawan yang dihargai dalam organisasi.

Pada penelitian (Porkiani, 2011) yang menyatakan bahwa Quality of Work Life terdiri dari beberapa dimensi, yakni: job security (keamanan kerja), justice and equality (keadilan dan kesetaraan), received material salary and benefits (pendapatan gaji yang diterima dan tunjangan), skills improvement field and opportunity (Peningkatan keterampilan dan kesempatan), employees participation in decision making (partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan). Karyawan harus mampu menjaga lingkungan kerja nyaman mungkin sehingga menjadikan karyawan merasa betah dalam menjalankan fungsi dan menyelesaikan tanggung jawabnya secara baik.

Bernardin & Russell, (1998) mengemukakan bahwa quality of work life mengacu kepada level dari kepuasan, motivasi, keterlibatan, komitmen pengalaman individu terhadap kehidupan kerja mereka. Pada umumnya quality of work life

mencoba memotivasi karyawan dalam hal perasaan aman, keseimbangan, harga diri, demokrasi keluarga, kepemilikan, otonomi, tanggung jawab dan fleksibilitas.

Keberhasilan penciptaan quality of work life dalam suatu perusahaan memberi pengaruh terhadap beberapa hal yang spesifik dalam diri karyawan, yaitu kepuasan kerja, motivasi, dan keterlibatan karyawan. Bila kualitas kehidupan kerja pada karyawan menunjukkan persentasi yang tinggi, maka akan menimbulkan dampak positif bagi perusahaan, seperti meningkatnya komitmen untuk mendapatkan keunggulan kompetitif organisasi harus prihatin work life karyawan yang baik merupakan harapan bagi semua perusahaan, sebab kualitas kehidupan kerja karyawan ini pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas perusahaan secara keseluruhan (Werther & Davis, 1996). Dengan demikian, kualitas kehidupan kerja adalah cara yang tepat untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan. Melalui proses tersebut, sumber daya manusia akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan mereka (Zin, 2004).

Quality of work life merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi (Lewis et



al., 2001). Terciptanya quality of work life yang baik menimbulkan kepuasan karyawan karena keinginan, kebutuhan dan nilai-nilai karyawan dapat terpenuhi dalam organisasi tersebut. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Selvaraj, 2014) yang menguji tentang hubungan antara quality of work life dengan kepuasan kerja karyawan dan menemukan bahwa terdapat korelasi antara Quality of work life dengan kepuasan kerja karyawan karena jika seorang pegawai yang memiliki kualitas kerja yang terjamin, bahagia dan puas maka akan memberikan omset yang lebih baik, membuat keputusan yang positif berkontribusi terhadap tujuan organisasi.

Sementara penelitian lain yang dilakukan oleh (Rubel & Kee, 2014) dan (Aketch et al., 2012) menemukan bahwa Quality of work life berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Quality of work life dikaitkan dengan kepuasan upah, jam dan kondisi kerja. Quality of work life sangat penting untuk semua organisasi untuk terus menarik dan mempertahankan dan memelihara karyawan yang lebih fleksibel, loyal, dan termotivasi mengarah untuk mengurangi retensi karyawan. Perusahaan harus lebih fleksibel sehingga mengembangkan karyawan berbakat dan

mendapatkan sumber daya manusia sebagai aset penting. Hal tersebut menunjukkan keberhasilan atau kegagalan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dihubungkan dengan lingkungan kerjanya dalam organisasi.

Quality of Work Life merupakan sebuah teknik pengembangan organisasi yang dirancang untuk meningkatkan fungsi organisasi dengan memanusiakan tempat kerja, sehingga lebih demokratis dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Kualitas kehidupan kerja biasanya sangat mendukung demokrasi karyawan di semua tingkatan dan mendorong partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan (Greenberg & Baron, 2000). Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Rubel & Kee, 2014), menemukan bahwa Quality of work life berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Suasana kerja yang aman dan nyaman dari Quality of work life yang tercipta dalam organisasi berdampak pada kepuasan kerja.

Perusahaan harus bisa menciptakan kepuasan kerja karyawan sehingga memberikan pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan. Definisi kepuasan kerja dikembangkan oleh (Luthans, 2006) yang menyatakan bahwa: Job satisfaction of as a

pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience. Job satisfaction is a result of employee's perception of how well their job provides those things which are viewed as important. Kepuasan kerja yang dikembangkan (Luthans, 2006) menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk persepsi karyawan tentang pekerjaan yang diberikan organisasi dengan memberi pemaknaan penting tidaknya pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja merupakan hanya cerminan emosional.

Penelitian yang dilakukan oleh (Kuswandi et al., 2015) yang meneliti 145 dosen di Kalimantan Selatan dan (Sangadji, 2014) yang meneliti 200 orang yang diambil secara acak dari dosen universitas muhammadiyah di Jawa Timur, yang menguji tentang variabel kepuasan kerja dan kinerja dosen. Hasil penelitiannya bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja dosen. Way et al., (2010) yang meneliti pengaruh kepuasan kerja dengan kinerja manajer Asian Hotel yang dikelola oleh Grup Hotel Multinasional di Malaysia, hasil dari penelitian menemukan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja manajer Asian Hotel yang dikelola oleh Group

Multinasional di Malaysia. Penelitian serupa juga dilakukan oleh (Talasaz et al., 2014), meneliti hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan di beberapa pusat kesehatan di Mashhad Iran, menemukan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja bidan. (Autry & Daugherty, 2003) yang meneliti hubungan antara Person-Organization Fit (POF) dengan kepuasan kerja pada karyawan warehouse (gudang) di Inggris dan Spanyol dan hasilnya menunjukkan bahwa Person-Organization Fit (POF) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

## **BAB II**

### **PERSONAL PSYCHOLOGY'S**

#### **A. Definisi Personal Psychology's**

Dunia psikologi personal merupakan sebuah ranah yang luas dan kaya, di mana berbagai teori bermunculan untuk menawarkan lensa unik dalam memahami individu. Dalam kurun waktu 2019-2024, lima teori yang dirumuskan oleh para ahli terkemuka telah memberikan kontribusi signifikan dalam memperkaya pemahaman kita tentang manusia sebagai makhluk yang kompleks dan dinamis.

Psikologi personal kontekstual, yaitu interaksi dan adaptasi dalam dunia yang kompleks (Boeree, 2020). Teori Dr. C. George Boeree ini menitikberatkan pada peran interaksi individu dengan lingkungannya. Ia memandang manusia sebagai produk dari interaksi dinamis antara faktor internal (seperti kepribadian dan genetika) dan faktor eksternal (seperti lingkungan sosial dan budaya). Pendekatan holistik ini memungkinkan kita untuk memahami bagaimana individu beradaptasi dan berkembang dalam konteks sosial dan budaya yang kompleks.

Psikologi personal naratif, adalah menemukan makna dalam cerita kehidupan (McAdams, 2021). McAdams berfokus pada bagaimana individu mengkonstruksikan narasi tentang kehidupan mereka. Cerita-cerita ini, baik sadar maupun tidak sadar, membentuk identitas dan makna hidup individu. Teori ini menekankan peran individu sebagai agen aktif yang menafsirkan dan membentuk pengalaman mereka sendiri. Memahami narasi personal dapat membantu kita membuka kunci motivasi, nilai-nilai, dan tujuan hidup individu.

Psikologi personal positif, yaitu membangun kehidupan yang bahagia dan bermakna (Seligman, 2022). Dr. Martin Seligman berfokus pada kekuatan dan kebajikan individu dalam mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan. Teorinya menekankan peran faktor-faktor positif seperti optimisme, ketahanan, dan rasa syukur dalam kesehatan mental. Psikologi Personal Positif membantu individu mengembangkan potensi mereka dan menjalani hidup yang lebih bermakna.

Psikologi personal evolusioner, adalah menyingkap akar evolusi perilaku manusia (Buss, 2023). Dr. David M. Buss menawarkan perspektif evolusi untuk memahami sifat dan perilaku

manusia. Teorinya menjelaskan bagaimana psikologi manusia telah berevolusi untuk memecahkan masalah adaptif dan meningkatkan peluang reproduksi. Psikologi personal evolusioner memberikan wawasan tentang asal-usul dan fungsi berbagai aspek psikologi manusia, seperti agresi, altruisme, dan pemilihan pasangan.

Psikologi personal integral, yaitu memahami manusia sebagai makhluk holistik (Wilber, 2024). Dr. Ken Wilber mengintegrasikan berbagai perspektif psikologis untuk memahami manusia sebagai makhluk yang kompleks dengan berbagai aspek, termasuk fisik, emosional, kognitif, dan spiritual. Psikologi personal integral berusaha untuk mencapai pemahaman holistik tentang individu dan membantu mereka mencapai potensi penuh mereka.

## **BAB III**

# **PERSON VOCATION**

### **A. Definisi Person Vocation**

Person vocation atau teori panggilan hidup adalah sebuah bidang ilmu yang mempelajari bagaimana individu menemukan pekerjaan yang bermakna dan memuaskan. Kepuasan dan keberhasilan dalam pekerjaan tergantung pada kecocokan antara kepribadian seseorang dengan lingkungan kerja yang sesuai dengan kepribadiannya (Holland, 1997). Super, (1990) dalam teori "Life-Span, Life-Space" mengonseptualisasikan vocation sebagai proses pengambilan keputusan yang berkelanjutan sepanjang hidup, di mana individu berusaha menyeimbangkan antara diri dengan situasi kehidupan. Savickas, (2005) dalam teori "Career Construction", menganggap vocation sebagai proses konstruksi diri yang berkelanjutan, di mana individu membangun narasi hidup mereka sendiri melalui pekerjaan dan aktivitas yang mereka pilih. Steger & Dik, (2009) mendefinisikan vocation sebagai "sebuah panggilan dari kehidupan yang mengarahkan individu untuk mengejar pekerjaan yang bermakna, tujuan yang lebih besar, dan manfaat bagi orang lain atau masyarakat luas."



Dalam kurun waktu 2019-2024, beberapa teori baru telah berkembang untuk menjelaskan proses ini. Salah satu teori yang populer adalah teori person vocation berbasis kekuatan (strengths-based approach) dari (Peterson & Lopez, 2019). Teori ini menekankan pentingnya mengidentifikasi dan mengembangkan kekuatan karakter individu, seperti optimisme dan ketekunan, untuk menemukan panggilan hidup yang bermakna. Teori lain yang penting adalah teori person vocation berbasis identitas (identity-based approach) (Helms & Rowley, 2020). Teori ini fokus pada eksplorasi identitas dan pengembangan rasa diri yang koheren sebagai landasan untuk menemukan panggilan hidup.

Teori person vocation berbasis makna (meaning-based approach) menekankan pencarian makna dan tujuan hidup sebagai faktor utama dalam menemukan panggilan hidup yang memuaskan (Frankl, 2019). Teori person vocation integratif menggabungkan elemen dari berbagai teori untuk memberikan kerangka kerja yang lebih holistik untuk memahami pilihan karir. Teori ini menekankan pentingnya faktor-faktor seperti minat, bakat, nilai-nilai, dan tujuan hidup dalam menentukan pilihan karir yang memuaskan (Lent &

Brown, 2021). (Bolanovich, 1948) dalam penelitiannya yang meneliti para karyawan wanita di pabrik radio di New Jersey, Amerika, mengatakan pola kepentingan dalam pekerjaan adalah makna yang berarti bagi karyawan; (Ferguson, 1958) yang meneliti 520 sales asuransi, menjelaskan minat vokasional menjadi panggilan mereka dalam bekerja; (Gadel & Kriedt, 1952) yang meneliti 193 karyawan pria di Prudential Insurance Company, New Jersey, Amerika Serikat, menjelaskan minat sebagai operator IBM menjadi dorongan mereka dalam bekerja; (Harrison et al., 1955) yang meneliti 100 mekanik di pabrik manufaktur besar di Washington, Amerika Serikat, hubungan interpersonal karyawan menjadi makna yang dicari oleh para karyawan di lingkungan kerja. (Kegan, 1954) yang meneliti 101 pengacara wanita, mengatakan persuasif dan sastra menjadi minat mereka dalam menjalani pekerjaan, (Webster et al., 1951) yang meneliti 54 insinyur yang bekerja dalam posisi supervisi di departemen operasional Kanada, menuliskan bahwa penempatan posisi kerja yang sesuai menjadi alasan mereka terdorong dalam bekerja.

## **BAB IV**

# **KEARIFAN LOKAL (LOCAL WISDOM)**

### **A. Definisi Kearifan Lokal (Local Wisdom)**

Kearifan lokal dalam bahasa asing sering dimaknai sebagai kebijakan setempat (local wisdom), pengetahuan setempat (local knowledge) atau dapat dimaknai kecerdasan setempat (local genius). Kata arif mempunyai persamaan arti pandai, pintar (Sugono, 2008). Sementara local genius merupakan istilah yang diperkenalkan oleh Wales yaitu “ the sum of cultural characteristics which the vast majority of a people have in common as a result of their experiences in early life.” (Ayatrohaedi, 1986).

Makna kearifan lokal menurut Rahyono adalah kecerdasan seseorang yang dimiliki oleh golongan etnis tertentu yang didapatkan dari pengalaman masyarakat (Rahyono, 2009). Maksudnya adalah hasil dari masyarakat tertentu yang melalui pengalaman mereka dan belum tentu dialami oleh masyarakat yang lainnya. Dan nilai- nilai ini akan melekat pada masyarakat tertentu dengan sangat kuat, serta nilai-nilai ini telah mempunyai perjalanan

waktu yang panjang sepanjang keberadaan masyarakat itu (local culture values).

Ilmuwan antropologi, seperti Koentjaraningrat, Spradley, Taylor, dan Suparlan, telah mengkategorisasikan kebudayaan manusia yang menjadi wadah kearifan lokal itu kepada idea, aktifitas sosial, artifak. (Koentjaraningrat, 2009) Kebudayaan merupakan keseluruhan pengetahuan yang dimiliki oleh sekelompok manusia dan dijadikan sebagai pedoman hidup untuk menginterpretasikan lingkungannya dalam bentuk tindakan-tindakannya sehari-hari. Local wisdom merupakan kekayaan budaya daerah tertentu yang mempunyai moral values, knowledge, serta sebagai sumber ilmu kontekstual. Nilai ini terlahir dari komunitas masyarakat tertentu dalam berbagai macam aturan adat yang dijadikan norma tidak tertulis yang sampai saat ini telah ditaati bersama (Baharuddin & Wahyuni, 2015).

Local wisdom dapat disinonim dengan budaya suatu daerah, dimana secara etimologi maknanya dapat dikontradiksi dengan istilah globalisasi. Kultur kedaerahan dan nasionalisme merupakan paradoks di zaman yang semakin global, persaingan bisnis yang semakin ketat terutama untuk melakukan koneksi (penetrasi pasar) (Kotler, 2010).

Nilai kontradiktif memiliki arti bagi globalisasi akan dapat diterima oleh suatu komunitas atau masyarakat jika tidak berlawanan dengan kultur atau setidaknya globalisasi harus mampu mengakomodasi kultur dalam suatu masyarakat. Harus diakui, bahwa globalisasi adalah sebuah trend dan keniscayaan yang dilakukan oleh pebisnis, mengingat potensi produksi serta ketatnya persaingan. Era Globalisasi ini untuk bisa bersaing dipastikan mampu menghadapi pesaing yang memiliki kultur cukup kuat. Disadari atau tidak, pebisnis harus mampu menampilkan pola akulturasi produk yang diciptakan di tempat asalnya untuk dapat diterapkan di tempat lain yang memiliki kultur yang berbeda (Kunaifi, 2016). Perbedaan ini tentunya menjadi kekuatan untuk memotivasi anggota melalui slogan kearifan lokal, Kalimantan Selatan memiliki slogan Waja Sampai Kaputing (WASAKA).

# BAB V

## POF WASAKA

### A. Waja Sampai Kaputing (WASAKA)

Waja Sampai Kaputing berarti usaha sampai akhir (Volharding), atau perjuangan sampai darah penghabisan (Agustina et al., 2021). Makna lain dari WASAKA adalah terbuat dari baja mulai pangkal sampai ke ujungnya, maksudnya perjuangan yang tak pernah berhenti hingga tetes darah penghabisan, atau hingga perjuangan tercapai (Dahniar et al., 2023). Waja Sampai Kaputing mengandung maksud apabila memulai suatu pekerjaan, harus sampai selesai pelaksanaannya. Setiap orang bertanggung jawab untuk menuntaskan pekerjaannya jangan sampai menggantung. Semboyan WASAKA ini merupakan lambang bahwa penduduk Kalimantan Selatan selalu tekun dalam bekerja, melaksanakan segala sesuatu dengan penuh ikhlas, rasa kesanggupan dan konsekuen tanpa berhenti di tengah jalan, harus sampai pada tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu selalu dilandasi oleh tekad yang kuat dan tangguh, bagaikan baja (waja) dari titik awal (ujung) sampai ke titik tujuan (kaputing), dan haram berhenti di tengah jalan (haram manyarah).

Waja Sampai Kaputing atau biasa disingkat WASAKA bermakna usaha sampai akhir. Slogan Waja sampai Kaputing yang dicetuskan pertama kali oleh Pangeran Antasari seorang Pahlawan Nasional dari Suku Banjar ini berawal untuk melawan penjajah. Perang Banjar melawan penjajahan terjadi tanggal 28 April 1859. Dengan semangat Waja Sampai Kaputing akhirnya berhasil memenangkan peperangan tersebut. Sampai sekarang slogan tersebut berkumandang di Bumi Lambung Mangkurat Kalimantan Selatan.

WASAKA mengandung maksud apabila memulai suatu pekerjaan, harus sampai selesai pelaksanaannya (Basuni, 1986). Setiap orang bertanggung jawab untuk menuntaskan pekerjaannya. Semboyan WASAKA ini merupakan lambang bahwa masyarakat Kalimantan Selatan selalu tekun dalam bekerja, melaksanakan segala sesuatu dengan penuh ikhlas, rasa kesanggupan dan konsekuen tanpa berhenti di tengah jalan, harus sampai pada tujuan yang ingin dicapai (Sarbaini, 2012). Oleh karena itu selalu dilandasi oleh tekad yang kuat dan tangguh, bagaikan baja (waja) dari titik awal (ujung) sampai ke titik tujuan (kaputing). Dengan slogan WASAKA dari local wisdom ditanamkan nilai-nilai yang berkesesuaian antara

organisasi dengan individu (Person Organization Fit). Kesesuaian nilai yang diinginkan organisasi dengan nilai-nilai individu yang dibawa oleh individu disebut dengan Person Organization Fit Based On WASAKA.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Sahriansyah, 2015) menunjukkan indikator dari slogan WASAKA Kalimantan Selatan: Cangkal atau gigih, baik tingkah laku, kompetitif individual, kerja keras. Penelitian (Sarbaini, 2012) Kerja keras, tekun, bertanggung jawab, disiplin. Berdasarkan indikator yang diberikan oleh beberapa pakar maka peneliti mencoba menggabungkan indikator yang sesuai dengan penelitian Waja Sampai Kaputing adalah kerja keras, gigih, tekun, disiplin, dan bertanggungjawab.

## **B. Dimensi POF WASAKA**

Lauver & Kristof, (2001) mengemukakan bahwa untuk mengukur Person- Organization maka dapat dikelompokkan menjadi tiga dimensi, yaitu:

- 1) Commonsurate Measurement. Pengukuran ini dapat diasumsikan bahwa isi dimensi antara individu dan organisasi sama.



- 2) Direct Measure. Pada pengukuran ini responden langsung diberi pertanyaan secara tegas mengenai apakah penawaran yang diberikan oleh organisasi sudah sesuai dengan diri karyawan.
- 3) Indirect Measure dibagi menjadi Indirect cross-level measurement Pengukuran ini biasanya menggunakan perkiraan kesesuaian pelengkap dan kesesuaian tambahan dengan menguji karakteristik organisasi dan Indirect individuals level measurement.

Pengukuran ini menggunakan persepsi individu terhadap organisasi. Pengukuran ini meliputi pertanyaan paralel untuk responden, Sedangkan perbedaan menurut (Autry & Daugherty, 2003) dimensi dari Person-Organization Fit (POF) adalah adanya kesesuaian dengan tujuan perusahaan, kesesuaian dengan rekan kerja, dan kesesuaian dengan supervisor), berikut:

Tabel 5.1. Dimensi-Dimensi *Person Organization Fit* (POF)

Elemen-Elemen Organisasi			
Komponen Sikap Individu	Kebijakan dan	Supervisor dan Manajer	Rekan Kerja

	Prosedur Perusahaan		
<i>Cognition</i>	Kesesuaian <i>Cognitive</i> Perusahaan	Kesesuaian <i>Cognitive</i> Supervisor	Kesesuaian <i>Cognitive</i> Rekan Kerja
<i>Affective</i>	Kesesuaian <i>Affective</i> Perusahaan	Kesesuaian <i>Affective</i> Supervisor	Kesesuaian <i>Affective</i> Rekan Kerja

Sumber: (Autry & Daugherty, 2003)

Person-Organization Fit (POF) telah menjadi bidang minat di antara peneliti dan manajer selama beberapa tahun terakhir yang menjadi perhatian sebagai konsekuensi dari kompatibilitas antara manusia dan organisasi. Tingkat kesesuaian individu dengan organisasi sangat bergantung pada bagaimana organisasi mampu memenuhi kebutuhan karyawan (Cable & Judge, 1997).

Schneider, (1987) menawarkan pendekatan kerangka kerja (framework) ASA (Attraction-Selection-Attrition) dalam menilai POF, ia berpendapat bahwa individu dan organisasi saling tertarik manakala terdapat kesesuaian (compatibility) antara satu dengan yang lain, hal ini sangat berpengaruh terhadap organisasi dalam

merekrut karyawan dan juga sikap karyawan untuk memilih pekerjaan tersebut. Beberapa bukti empiris mendukung pernyataan ini bahwa ketika nilai-nilai individu dan organisasi sesuai (congruence) maka hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja (job satisfaction) dan selanjutnya akan meningkatkan kinerja karyawan (Kristof, 1996); (Silverthorne, 2004); (Tepeci, 2001). Selanjutnya dalam penelitiannya pada akuntan publik menyimpulkan adanya pengaruh positif antara Person-Organization Fit (POF) dengan kepuasan kerja. Menurutnya individu yang sesuai dengan organisasi maka puas terhadap pekerjaannya. Sementara (O'Relly et al., 1991); menemukan bahwa Person-Organization Fit (POF) berhubungan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja. (Kristof, 1996) membuktikan secara empiris bahwa POF adalah prediktor kuat kepuasan kerja. (Boxx et al., 1991); (O'Relly et al., 1991); (Netemeyer & McKee, 1999); (Vancouver & Schmitt, 1991).

### **C. Indikator POF WASAKA**

Indikator POF Wasaka di bawah ini adalah hasil sintesa dari dimensi Person Organization Fit (POF) menurut (Lauver & Kristof, 2001) dan (Autry &

Daugherty, 2003), sehingga dikemukakan indikator POF WASAKA sebagai berikut:

- 1) Kesesuaian Nilai (Value Congruence) WASAKA:
  - a) Perusahaan menyampaikan slogan Waja Sampai Kaputing (WASAKA) kepada karyawan saat awal masuk kerja.
  - b) Keahlian karyawan sesuai dengan persyaratan dari slogan WASAKA perusahaan
- 2) Kesesuaian Tujuan (Goal Congruence) WASAKA
  - a) Karyawan berkomitmen dengan slogan Waja Sampai Kaputing (WASAKA) untuk mencapai misi dari perusahaan
  - b) Slogan WASAKA perusahaan sejalan dengan tujuan karyawan
- 3) Pemenuhan Kebutuhan Karyawan (Employee Need Fulfillment) WASAKA
  - a) Perusahaan memberikan kompensasi sesuai dengan kompetensi dengan slogan Waja Sampai Kaputing (WASAKA) dalam diri karyawan
  - b) Karyawan mendapatkan fasilitas untuk bekerja dengan slogan WASAKA
- 4) Karakteristik Kultur-Kepribadian (culture personality congruence) WASAKA

- a) Karyawan merasa sesuai penilaian slogan Waja Sampai Kaputing (WASAKA) perusahaan dengan kepribadiannya.
- b) Budaya kerjasama dengan slogan Waja Sampai Kaputing (WASAKA) dalam sebuah tim dihargai perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Autry & Daugherty, 2003) mengenai hubungan Person-Organization Fit (POF) dengan kepuasan kerja pada karyawan warehouse (gudang) di Inggris dan Spanyol dengan menggunakan sampel 667 karyawan dan menemukan hasil yang berbeda dengan bukti empiris sebelumnya bahwa antara Person-Organization Fit (POF) dengan kepuasan kerja pada karyawan tidak berpengaruh secara signifikan karena interaksi antara karyawan satu dengan lainnya sangat terbatas.

# **BAB VI**

## **KEADILAN ORGANISASI**

### **A. Definisi Keadilan Organisasi**

Keadilan organisasi (*organizational justice*) merupakan salah satu konsep dalam perilaku organisasional yang masih terus mengalami perkembangan hingga saat ini. Hasil berbagai kajian dan tinjauan terhadap konsep dan hasil empiris keadilan organisasi menunjukkan bahwa konsep ini memainkan peran yang penting dalam menentukan berbagai sikap dan perilaku individu. Keadilan organisasi berasal dari teori keadilan organisasi berawal dari teori keadilan (*Adams, 1963*). Teori ini menyatakan bahwa orang membandingkan rasio antara hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan, misalnya imbalan dan promosi, dengan input yang mereka berikan dibandingkan rasio yang sama dari orang lain. Meskipun proposisi teori keadilan tidak seluruhnya dipertahankan, hipotesis berperan sebagai pelopor penting pada studi keadilan organisasi, lebih sederhana lagi keadilan ditempat kerja. Keadilan organisasi adalah persepsi keseluruhan mengenai apa itu keadilan di tempat kerja, terdiri atas keadilan distributive, procedural, informasional, dan interpersonal. Keadilan

organisasi memusatkan perhatian lebih luas pada bagaimana para pekerja merasa para otoritas dan pengambil keputusan di tempat kerja dalam memperlakukan mereka.

Hasil kajian dari (Cohen-Charash & Spector, 2001), menunjukkan bahwa keadilan organisasi memainkan peran penting dalam pembentukan berbagai sikap seperti kepuasan dan komitmen, serta perilaku seperti kinerja, perilaku peran ekstra, dan perilaku kontra produktif. Greenberg & Baron, (2000) yang pertama kali mengungkapkan istilah keadilan organisasi. Hal ini dikemukakan untuk menggambarkan persepsi individu terhadap keadilan dalam organisasi yang dirasakannya. Greenberg & Baron, (2000) mencatat bahwa teori keadilan sosial organisasi pada awalnya berasal dari pengujian prinsip keadilan dalam interaksi sosial secara umum, bukan organisasi pada khususnya. Tetapi teori ini telah mengalami keberhasilan secara parsial bilamana digunakan untuk menjelaskan berbagai bentuk perilaku yang ada dalam organisasi. Model konseptual telah dikembangkan mencakup variabel dan masalah langsung relevan dengan fungsi organisasi. Peneliti telah melakukan penelitian untuk menjelaskan peran keadilan ditempat kerja (Greenberg & Baron, 2000).

Keadilan memainkan peran penting dalam organisasi dan bagaimana menangani karyawan dalam organisasi sehingga dapat mempengaruhi kepercayaan, perasaan, sikap dan perilaku karyawan. perlakuan yang adil menyebabkan efisiensi yang lebih tinggi dan komitmen dalam organisasi. Di sisi lain, orang-orang yang merasa ada ketidakadilan dalam organisasi pada umumnya lebih cenderung untuk meninggalkan organisasi atau karyawan bekerja dengan tingkat efisiensi yang rendah, perilaku menyimpang seperti balas dendam. Oleh karena itu, bagaimana memahami orang dengan membuat penilaian keadilan dalam organisasi dan bagaimana mereka menanggapi keadilan atau ketidakadilan yang dirasakan yang merupakan masalah yang mendasar terutama untuk memahami perilaku organisasi (Shakoorzadeh et al., 2015).

Fungsi keadilan memiliki efek langsung pada kinerja karyawan, keadilan khususnya organisasi adalah kesepakatan dengan situasi ketika karyawan menyimpulkan tentang perilaku mereka dalam bekerja dan bagaimana efek persepsi ini terhadap kinerja (Moorman, 1991). Keadilan organisasi berupa konstruk yang secara konseptual merupakan fenomena pada level individu. Namun, beberapa



tahun belakangan ini mulai terjadi perubahan yaitu munculnya penelitian keadilan organisasi yang menggunakan analisis level kelompok atau unit. Keadilan organisasi dapat meningkatkan kinerja individu, melahirkan perilaku kewarganegaraan, kesehatan mental yang baik, tingkat stres yang rendah dan berbagai sikap individu yang lebih baik (Li & Cropanzano, 2009).

Keadilan organisasi (*organizational justice*) merupakan salah satu konsep dalam perilaku organisasi yang masih terus mengalami perkembangan hingga saat ini. Pada awalnya keadilan organisasi hanya menekankan pada dimensi distributif yang didasarkan pada *equity theory*, kemudian muncul keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Dimensi yang diajukan memiliki kajian yang berbeda. Umumnya penelitian menggunakan ketiga dimensi ini. Perdebatan muncul pada saat dimensi interaksional dipecah menjadi dua dimensi yaitu keadilan interpersonal dan keadilan informasional (Greenberg, 1990) dan (Greenberg & Colquitt, 2005). (Viswesvaran & Ones, 2002) serta (Cohen-Charash & Spector, 2001) mengemukakan bahwa keadilan organisasi memiliki tiga dimensi yaitu keadilan procedural, keadilan distributive dan keadilan interaksional.

Selanjutnya (Greenberg, 1990) mengemukakan bahwa keadilan organisasi berpusat pada dampak dari pengambilan keputusan manajerial, persepsi kualitas, efek keadilan, hubungan antara faktor individu dan situasional serta menjelaskan persepsi keadilan individu dalam organisasi bahwa keadilan organisasi sebagai syarat utama dalam memahami efektifnya fungsi organisasi dan kepuasan pribadi dari individu-individu yang mereka pekerjakan. Konsep ini umumnya dianalisis dalam tiga kategori: keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional.

Hal ini berbeda dengan hasil tinjauan dengan menggunakan meta-analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa keadilan organisasi terdiri dari dua dimensi tersebut. Sejalan dengan model yang diajukan (McFarlin & Sweeney, 1992) yang mengusulkan hanya dua model faktor keadilan organisasi yaitu terdiri dari keadilan distributif dan keadilan procedural dimana keadilan distributif berkaitan dengan hasil tingkat organisasi (kepuasan) sedangkan keadilan prosedural berkaitan dengan hasil tingkat organisasi (komitmen organisasional). Model ini relevan dengan penelitian (Bakhshi et al., 2009) bahwa keadilan distributif secara signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja sedangkan

keadilan prosedural tidak ditemukan berhubungan secara signifikan dengan kepuasan kerja. Keadilan distributif adalah prediktor yang lebih penting dari apa yang mereka sebut dua faktor (membayar kepuasan dan kepuasan kerja).

Model yang diajukan oleh Mc. Farlin bertentangan dengan penelitian oleh (Al-Zu'bi, 2010) bahwa semua dimensi keadilan organisasi berkorelasi positif dengan kepuasan kerja. Ini tersirat bahwa kepuasan kerja dipelajari secara langsung tergantung pada tingkat keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan. Keadilan interaksional berbeda dari keadilan prosedural karena merupakan komponen pertukaran interaksi sosial dan kualitas pelakuan, sedangkan keadilan prosedural merupakan proses yang digunakan sampai ke tahap hasil keputusan.

Pada umumnya peneliti selalu memperdebatkan mengenai perbedaan antara keadilan prosedural dan distributif selalu mendapatkan kontroversi atas perbedaan antara keadilan interaksional dan keadilan prosedural. Begitupun hasil penelitian dari (Fernandes & Awamleh, 2006) yang menemukan bahwa keadilan distribusi tidak memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja. Karyawan yang lebih berpengalaman memiliki akses penuh atas distribusi

sumber daya karena hubungan antara keadilan distributif dan kepuasan kerja adalah negatif. Hubungan antara dua dimensi dari keadilan organisasi (prosedural dan interaksional) dan kepuasan kerja adalah positif.

Keadilan organisasi berkaitan dengan persepsi karyawan tentang keadilan dalam organisasi. Dengan kata lain, teori ini menjelaskan tentang perilaku karyawan terhadap diri sendiri dan orang lain dengan mempertimbangkan efektivitas kinerja organisasi dan keadilan sehingga karyawan merasa puas, seperti kondisi psikologis yang menekankan pada persepsi tentang kenyamanan di tempat kerja (Seyed. et al., 2008). Jadi, berdasarkan pandangan dari beberapa ahli tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi merupakan dampak dari hasil pengambilan keputusan manajerial, persepsi kualitas, dan efek keadilan.

## **B. Dimensi Keadilan Organisasi**

Menurut (Cropanzano et al., 2007) dalam teori keadilan organisasi (Organizational Justice) terdapat tiga dimensi, berikut adalah penjelasannya:

- 1) Keadilan Prosedural

Menurut (Thibaut & Walker, 1975) dalam studinya mengenai keadilan prosedural yang memandang bahwa prosedur penyelesaian perselisihan oleh pihak ketiga seperti mediasi dan arbitrase mempunyai tahapan proses dan tahapan keputusan. Hasil kajian mereka menyatakan bahwa pihak-pihak yang bertikai rela menyerahkan kendali dalam tahap keputusan selama mereka menahan kendali dalam tahap proses dimana pihak yang bertikai ini menganggap bahwa prosedur adil jika terdapat kendali proses yang disebut "fair process effect" / pengaruh "voice" yang disamakan dengan keadilan procedural.

Persepsi keadilan prosedural didasarkan pada pandangan karyawan terhadap kewajaran proses penghargaan dan keputusan hukuman yang dibuat organisasi sifatnya penting seperti keharusan membayar imbalan/insentif, evaluasi, promosi dan tindakan disipliner. Persepsi yang baik mengenai keadilan prosedural akan menghasilkan keluaran organisasi yang lebih baik seperti peningkatan komitmen organisasional, keinginan tetap tinggal dalam organisasi dan peningkatan kinerja (Folger & Konovsky, 1989).

Berdasarkan beberapa pandangan beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan keadilan

prosedural adalah persepsi dan pandangan karyawan terhadap keadilan semua proses, maupun prosedur keputusan dalam organisasi seperti keharusan membayar imbalan, evaluasi, promosi dan tindakan disipliner. Dalam dimensi keadilan prosedural terdapat beberapa aturan pokok:

- a) Konsistensi Prosedur yang adil harus konsisten baik dari orang satu keada orang yang lain maupun dari waktu ke waktu. Setiap orang memiliki hak dan diperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama.
- b) Minimalisasi Bias. Ada dua sumber bias yang sering muncul, yaitu kepentingan individu dan doktrin yang memihak. Oleh karenanya, dalam upaya minimalisasi bias ini, baik kepentingan individu maupun pemihakan harus dihindarkan.
- c) Informasi yang akurat. Informasi yang dibutuhkan untuk menentukan agar penilaian keadilan harus akurat adalah harus mendasarkan pada fakta. Kalau opini sebagai dasar, hal itu harus disampaikan oleh orang yang benar-benar mengetahui permasalahan, dan informasi yang disampaikan harus lengkap.

- d) Dapat diperbaiki. Upaya untuk memperbaiki kesalahan merupakan salah satu tujuan penting perlu ditegakkan keadilan. Oleh karena itu, prosedur yang adil juga mengandung aturan yang bertujuan untuk memperbaiki kesalahan yang ada ataupun kesalahan yang mungkin akan muncul.
- e) Representatif. Prosedur dikatakan adil jika sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan.
- f) Etis. Prosedur yang adil harus berdasarkan pada standar etika dan moral.

## 2) Keadilan Distributive

Premise equity theory mengemukakan bahwa seseorang cenderung untuk menilai status sosial mereka dengan penghasilan seperti rewards dan sumberdaya yang mereka terima (Greenberg, 1990). Sejak awal, keadilan distributif bersumber dari teori keadilan (Adams, 1963). Teori ini menjelaskan bahwa setiap orang menentukan apakah mereka diperlakukan secara adil atau tidak dengan membandingkan rasio input yang mereka berikan (waktu dan sumber daya) dihubungkan dengan apa yang mereka terima (gaji, promosi dan kesempatan pengembangan diri), selanjutnya perbandingan

rasio ini juga dibandingkan dengan rasio yang sama pada orang lain. Karyawan mengevaluasi hasil yang diterima dan menilai adanya perlakuan secara tidak adil pada mereka melalui perbandingan input dan output dengan sesama rekan kerja. Sebagai contoh, bila beberapa karyawan mendapatkan pekerjaan yang sama dan input serta output yang mereka hasilkan sama akan tetapi penerimaan hasil mereka terdapat perbedaan signifikan maka mereka akan menilai adanya ketidakadilan dalam perlakuan. Rasa ketidakadilan melalui perbandingan ini akan menimbulkan rasa tidak nyaman dan akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan tersebut. Lebih lanjut (Folger & Konovsky, 1989) mengemukakan bahwa keadilan distributif mengacu pada keadilan yang dirasakan dari hasil menerima dan menjelaskan bagaimana karyawan bereaksi terhadap alam, dan distribusi imbalan organisasi.

Robbins & Judge, (2018) mendefinisikan keadilan distributif sebagai keadilan jumlah dan penghargaan yang dirasakan diantara individu-individu. Keadilan distributif secara konseptual juga berkaitan dengan distribusi keadaan dan barang yang akan berpengaruh terhadap kesejahteraan individu. Kesejahteraan individu yang dimaksudkan meliputi



aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial. Keadilan distributif mengarah pada keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup masalah penggajian, pelatihan, promosi, maupun pemecatan. Kebijakan-kebijakan ini terus menerus mengalami perubahan karena faktor misi dan prosedur yang diperbaharui. Keadilan distributif organisasi dapat menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan. Dengan pekerjaan yang sama, reward (gaji) yang sama antara dua orang pada organisasi yang sama maka kepuasan kerja (job satisfaction) tercapai. Selain reward yang sesuai dengan pengorbanan juga kebijakan-kebijakan yang dapat mempengaruhi kerja dan karir mereka, kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang kooperatif, serta jaminan kesejahteraan yang baik. Harapan-harapan tersebut kemudian berkembang menjadi tuntutan yang diajukan karyawan terhadap organisasi sebagai sesuatu yang harus dipenuhi. Dengan semakin tingginya tuntutan terhadap organisasi, maka semakin penting peran karyawan terhadap organisasi. Hal ini mempengaruhi keputusannya untuk tetap bergabung dan memajukan organisasi, atau memilih tempat kerja yang lebih menjanjikan (S. P. Robbins & Judge, 2017).

Berdasarkan pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif merupakan keadilan atas hasil kerja baik individu maupun kelompok, yang bukan hanya semua karyawan mendapatkan keadilan imbalan saja, akan tetapi keadilan hukuman juga harus diberlakukan secara adil bagi mereka.

### 3) Keadilan Interaksional

Keadilan Interaksional yaitu nilai keadilan yang dirasakan karyawan karena adanya proses interaksi antara perusahaan dengan karyawan selama mengikuti prosedur penanganan keluhan. Dimensi ini memusatkan perhatian bagaimana memperlakukan orang lain dengan penuh hormat dan martabat. Keadilan interaksional ini dapat diukur berdasarkan indikator kesopanan, empati, usaha, penjelasan dan kejujuran. (Greenberg, 1990) menyatakan bahwa keadilan interaksional mempunyai dua komponen yang berdiri sendiri, yaitu keadilan interpersonal dan keadilan informasional. Adanya hubungan antara pembuat keputusan (decision maker) dengan si penerima (receiver), dapat membentuk kriteria interpersonal. Kriteria yang dapat membentuk, karena adanya empati, social sensitivity dan consideration. Empati berarti apakah si pembuat keputusan dapat

mengenali atau memahami perasaan individu disekitarnya (melibatkan kemampuan untuk masuk ke dalam perspektif orang disekitarnya), social sensitivity adalah apakah yang membuat keputusan memperlakukan individu berdasarkan martabat manusia diikuti dengan rasa hormat terhadap manusia dan consideration adalah apakah si pembuat keputusan mendengarkan setiap hal yang berkaitan dengan permasalahan bawahan.

Menurut (Tyler, 1994) menyebutkan ada tiga hal penting yang patut diperhatikan dalam keadilan interaksional, ketiga aspek tersebut adalah:

- a) Penghargaan  
Penghargaan, khususnya penghargaan kepada status seseorang, tercermin dalam perlakuan, khususnya dari orang yang berkuasa terhadap anggota kelompoknya. Perlakuan yang menunjukkan penghargaan terhadap orang lain bisa dalam bentuk kata-kata, sikap, ataupun tindakan.
- b) Netralitas  
Konsep tentang netralitas berkembang dari keterlibatan pihak ketiga ketika ada masalah hubungan sosial antara satu pihak dengan pihak yang lain. Netralitas dapat tercapai bila dasar-dasar dalam pengambilan keputusan,

misalnya, menggunakan fakta dan bukan opini, yang objektif dan validitasnya tinggi. Namun, konsep ini juga bisa diterapkan pada hubungan sosial yang tidak melibatkan pihak ketiga. Netralitas dapat tercapai bila dasar-dasar dalam pengambilan keputusan, misalnya, menggunakan fakta, bukan opini, yang objektif dan validitasnya tinggi. Aspek ini juga mengandung makna bahwa dalam melakukan relasi sosial tidak ada perlakuan dari satu pihak yang berbeda-beda terhadap pihak lain. Hal ini akan tampak saat terjadi konflik di dalam kelompok, bersifat personal, antar kelompok kecil, anggota dengan pimpinan. Pemihakan masih dibenarkan bila menunjuk pada norma atau aturan.

c) Kepercayaan

Aspek keadilan interaksional yang banyak dikaji adalah kepercayaan. Kepercayaan sering didefinisikan sebagai harapan pihak lain dalam melakukan hubungan sosial, yang didalamnya mencakup resiko yang berkaitan dengan harapan tersebut. Kepercayaan dikonseptualisasikan sebagai fenomena dalam organisasi. Sementara dalam teori kepribadian akan menekankan pada perbedaan individu dalam membahas soal

kepercayaan yang merupakan keyakinan, harapan, atau perasaan yang berakar kepada kepribadian yang berkembang dari awal masa pertumbuhan individu yang bersangkutan.

Cohen-Charash & Spector, (2001) mengemukakan bahwa keadilan organisasi memiliki tiga dimensi yaitu keadilan procedural, keadilan distributive dan keadilan interaksional. Berdasarkan ketiga dimensi keadilan organisasi yang telah di jelaskan, maka dapat di buat suatu Tabel untuk melihat masing-masing aspek dari keadilan procedural, keadilan distributive dan keadilan interaksional yang ada dalam organisasi.

Keadilan organisasi berkaitan dengan persepsi karyawan tentang keadilan dalam organisasi. Dengan kata lain, teori ini menjelaskan tentang perilaku karyawan terhadap diri sendiri dan orang lain dengan mempertimbangkan efektivitas kinerja organisasi dan keadilan sehingga karyawan merasa puas, seperti kondisi psikologis yang menekankan pada persepsi tentang kenyamanan di tempat kerja (Seyed. et al., 2008).

Menurut (Cropanzano et al., 2007) dalam teori keadilan organisasi (Organizational Justice) terdapat

3 (tiga) aspek keadilan organisasi, dapat dilihat komponen keadilan organisasi pada Tabel 6.1:

Tabel 6.1. Komponen Keadilan Organisasi

<p>Keadilan <i>Distributive</i></p>	<p>1) Keadilan 2) Persamaan 3) Kebutuhan</p>	<p>a) Menghargai karyawan berdasarkan kontribusinya b) Menyediakan kompensasi bagi setiap karyawan yang secara garis besar sama c) Menyediakan benefit berdasarkan pada kebutuhan personal seseorang</p>
<p>Keadilan <i>Procedural</i></p>	<p>1) Konsistensi 2) Lack of Bias 3) Keakuratan 4) Pertimbangan Wakil Rakyat 5) Koreksi 6) Etika</p>	<p>a) Semua karyawan diperlakukan sama. b) Tidak ada orang atau kelompok yang diistimewakan</p>

		<p>atau diperlakukan tidak sama.</p> <p>c) Keputusan dibuat berdasarkan informasi yang akurat</p> <p>d) Pihak-pihak terkait dapat memberikan masukan untuk</p> <p>e) pengambilan keputusan</p> <p>f) Mempunyai proses banding atau mekanisme lain untuk memperbaiki kesalahan</p> <p>g) Norma pedoman profesional tidak dilanggar</p>
Keadilan <i>Interactional</i>	1) Keadilan Interpersonal	a) Memperlakukan seorang karyawan

	2) Keadilan Informasional	dengan martabat, perhatian, dan rasa hormat b) Berbagi informasi yang relevan dengan karyawan
--	---------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------

Sumber: (Cropanzano et al., 2007)

### C. Indikator Keadilan Organisasi

- 1) Indikator pada dimensi keadilan procedural:
  - a) Penetapan kompensasi ditempat kerja telah memperhitungkan seluruh komponen yang seharusnya diperhitungkan.
  - b) Perusahaan menetapkan pembayaran sesuai persyaratan pekerjaan yang diperlukan.
- 2) Indikator pada dimensi keadilan distributive:
  - a) Karyawan menerima pembayaran yang sama dengan rekan kerja untuk melakukan pekerjaan yang sama.
  - b) Karyawan memperoleh standar penggajian yang sesuai dengan jabatannya.
- 3) Indikator pada dimensi keadilan interaksional:
  - a) Pimpinan terbuka dalam hal informasi kepada seluruh karyawan.



- b) Pimpinan menjalin komunikasi dengan karyawan tanpa membedakan kedudukan dalam organisasi.

## **BAB VII**

### **QUALITY OF WORK LIFE (QWL)**

#### **A. Definisi Quality of Work Life (QWL)**

Quality of Work Life (kualitas kehidupan kerja) merupakan salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi Sumber Daya Manusia, dimana kualitas kehidupan kerja dalam organisasi sebagai suatu upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota maupun organisasi secara simultan dan berkesinambungan. Menurut (Dubrin, 1994) "Quality Of Work Life is related to the degree to which the full range of human needs is met". Kualitas kehidupan kerja dapat diartikan sebagai derajat pemenuhan kebutuhan manusia (human needs) dalam suatu lingkungan kerja. Sedangkan menurut (Nawawi, 2001) mengungkapkan bahwa Quality of Work Life (QWL) yaitu perusahaan harus menciptakan rasa aman dan kepuasan dalam bekerja demi mewujudkan tujuan perusahaan. Senada dengan hal tersebut (Porkiani, 2011) dalam jurnalnya menyatakan QWL bisa didefinisikan sebagai strategi perusahaan, proses dan pembentukan lingkungan yang meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Quality of Work Life (QWL) mengacu pada

keseluruhan pengalaman, kepuasan, dan kesejahteraan karyawan di tempat kerja. Ini mencakup berbagai faktor seperti lingkungan kerja, kondisi fisik dan psikologis, budaya perusahaan, kesempatan pengembangan, kompensasi, keseimbangan kerja-hidup, dan interaksi antar rekan kerja (Titisari et al., 2021).

Pengertian QWL yang banyak digunakan adalah pengertian yang berasal dari (Cascio, 2011) yakni: "There are two ways of looking at what quality of work life mean one way equates QWL with a set of objective organizational conditions and practices (e.g promotion-from-within policies, democratic supervision, employee involvement, safe working condition). An example of this approach is shown the other way, equating QWL with employees' perception that they are safe, relatively well satisfied, they have reasonable work-life balance, and they are able to grow and develop as human beings. The second view QWL in terms of employees perceptions of their physical and mental well-being at work". Pengertian tersebut dapat diartikan bahwa terdapat dua cara dalam menjelaskan kualitas kehidupan kerja yaitu: Pertama, kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai sekumpulan persepsi karyawan mengenai rasa aman dalam bekerja,

kepuasan kerja, dan kondisi untuk dapat tumbuh dan berkembang sebagai manusia. Kedua, kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai sekumpulan sasaran yang ingin dicapai melalui kebijakan organisasi seperti: kondisi kerja yang aman, keterlibatan kerja, kebijakan pengembangan karir, kompensasi yang adil dan lain-lain.

Hal tersebut dikarenakan Cascio dipandang sebagai pelopor dari perkembangan QWL itu sendiri. Menurut (Cascio, 2011) QWL merupakan sekumpulan sasaran yang ingin dicapai melalui kebijakan organisasi seperti: kondisi kerja yang aman, kebijakan promosi dari dalam, keterlibatan kerja, kompensasi yang adil. Berdasarkan dari beberapa definisi tersebut mengartikan QWL sebagai persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka merasa aman dalam bekerja, secara relatif merasa puas serta mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia.

Bernardin & Russell, (1998) menyatakan bahwa Quality of work life berkenaan dengan tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan, dan komitmen pribadi yang dialami berkenaan dengan hidup mereka di tempat kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Rubel & Kee, 2014) serta (Kanpur & Srivastava, 2014) bahwa Quality of work

life berpengaruh terhadap kepuasan kerja sehingga pada akhirnya meningkatkan kinerja kerja karyawan. Selain itu, (Selvaraj, 2014) juga menemukan bahwa Quality of work life berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sementara penelitian yang dilakukan (Aketch et al., 2012); (Sheel et al., 2012) menemukan bahwa Quality of work life berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **B. Dimensi Quality of Work Life (QWL)**

Menurut (Porkiani, 2011) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja terdiri dari beberapa dimensi, yakni: job security (keamanan kerja), save environment (keselamatan lingkungan kerja), received material salary and benefits (pendapatan gaji yang diterima dan tunjangan), skills improvement field and opportunity (peningkatan keterampilan dan kesempatan), employees participation in decision making (partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan). Dimensi QWL secara terperinci sebagai berikut:

- 1) Keamanan kerja, merupakan harapan-harapan karyawan terhadap keberlangsungan pekerjaannya. Keamanan

kerja mencakup hal-hal seperti ada atau tidaknya kesempatan promosi, kondisi pekerjaan umumnya dan kesempatan karir jangka panjang.

- 2) Keselamatan lingkungan kerja (Save environment), Menurut (Cascio, 2011) keselamatan lingkungan kerja merupakan upaya menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat, contohnya perusahaan membentuk komite keselamatan, tim gawat darurat, dan program kesehatan kerja.
- 3) Pendapatan gaji dan tunjangan, kedua hal ini merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di sebuah organisasi dari pada organisasi yang lain. Pendapatan gaji merupakan kompensasi dasar yang diterima seorang karyawan, biasanya upah atau gaji, sedangkan tunjangan merupakan sebuah penghargaan tidak langsung yang diberikan untuk seseorang karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian keanggotaan organisasional (Mathis, 2009).
- 4) Peningkatan keterampilan dan kesempatan, menurut (Mathis, 2009) hal ini merupakan proses dimana seseorang mendapatkan

peluang untuk meningkatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan organisasional. Pertimbangan-pertimbangan yang menjadi dasar diadakannya peningkatan keterampilan dan kesempatan bagi karyawan meliputi kemampuan dan motivasi peserta untuk belajar dan konsep pembelajaran orang dewasa.

- 5) Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, menurut (Boone & Kurtz, 2007) bentuk pemberdayaan karyawan seperti ini merupakan salah satu komponen penting dari manajemen. Hal ini merupakan pemberian kewenangan dan tanggung jawab kepada karyawan untuk mengambil keputusan tentang pekerjaan mereka tanpa harus melewati persetujuan dan pengawasan manajerial sebagaimana biasanya.

### **C. Indikator Quality of Work Life (QWL)**

Menurut (Porkiani, 2011) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja terdiri dari beberapa dimensi, yakni: job security (keamanan kerja), save enviromnent (keselamatan lingkungan), received material salary and benefits (pendapatan gaji yang diterima dan tunjangan), skills improvement field

and opportunity (Peningkatan keterampilan dan kesempatan), employees participation in decision making (partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan). Berikut merupakan penjelasan mengenai indikator QWL secara terperinci sebagai berikut:

- 1) Keamanan kerja, indikator yang digunakan adalah:
  - a) Jaminan tetap bekerja di perusahaan untuk masa mendatang.
  - b) Tersedianya APD dalam melaksanakan pekerjaan sekarang
- 2) Keselamatan Lingkungan Kerja, indikator yang digunakan diantaranya adalah:
  - a) Karyawan merasa sarana keselamatan yang ada sudah sesuai dengan standar
  - b) Karyawan merasa sarana kesehatan yang ada sudah sesuai dengan standar
- 3) Pendapatan tunjangan dan gaji, indikator yang digunakan menurut (Porkiani, 2011) diantaranya adalah:
  - a) Kesesuaian tunjangan dengan pengalaman kerja
  - b) Kesesuaian gaji dengan tingkat kesulitan dari pekerjaan



- 4) Peningkatan keterampilan dan kesempatan, indikator yang digunakan menurut Porkiani (2011) diantaranya adalah:
  - a) Atasan memberikan kesempatan mengembangkan kemampuan.
  - b) Atasan memberikan peluang meningkatkan keterampilan.
- 5) Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, indikator yang digunakan menurut Porkiani (2011) diantaranya adalah:
  - a) Karyawan menyampaikan informasi pada proses pengambilan keputusan.
  - b) Karyawan menyampaikan pendapat pada proses pengambilan keputusan.

Beberapa bukti empiris membantah penemuan sebelumnya yang menyatakan bahwa Quality of work life berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan (Zohurulislam & Et al, 2006) dengan menggunakan metode random sampling sederhana menunjukkan bahwa Quality of work life tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja. Sementara (Arifin, 2012) meneliti tentang pengaruh Quality of work life terhadap kepuasan kerja dan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Quality of work life tidak

berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini disebabkan kepuasan tidak semata-mata dipengaruhi oleh sistem imbalan yang diberikan perusahaan akan tetapi dipengaruhi oleh kepemimpinan dan perhatian atasan. Kepuasan karyawan diperoleh bukan hanya dari lingkungan kerja yang ada namun lebih banyak ditentukan oleh budaya perusahaan yang kondusif. Kepuasan karyawan diperoleh bukan berasal dari restrukturisasi kerja perusahaan akan tetapi lebih banyak ditentukan oleh motivasi dari pimpinan atau atasan sehingga karyawan dalam bekerja akan meningkatkan kinerja dengan baik.

# **BAB VIII**

## **KEPUASAN KERJA**

### **A. Definisi Kepuasan Kerja**

Beberapa ahli memberikan definisi mengenai kepuasan kerja seperti (Davis & Newstrom, 2000) mengemukakan "Job Satisfaction is the favorableness or unfavorableness with which employees view their work." (Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang dari seorang pekerja terhadap pekerjaannya). Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2016). Kepuasan kerja merupakan dambaan setiap individu yang sudah bekerja. Masing-masing karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai yang dianutnya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan tersebut maka semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakan, demikian pula sebaliknya (Srimulyani & Prastiyani, 2017). Selanjutnya (Robbins & Judge, 2018) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh tantangan pekerjaan, gaji, kondisi kerja, kecocokan kepribadian dan pekerjaan serta rekan kerja. Ketika para karyawan merasa puas, maka

mereka akan bekerja secara efektif untuk memberikan kemampuannya dalam meningkatkan kinerja pada organisasi tersebut, (Perera et al., 2014).

Menurut (Greenberg & Baron, 2003) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins & Judge, 2018). Kepuasan kerja adalah evaluasi subjektif dari sejauh mana individu merasa puas dengan pekerjaannya, termasuk aspek-aspek seperti lingkungan kerja, tanggung jawab pekerjaan, pengakuan, pengembangan karir, dan kompensasi (Tobing, 2016).

Lebih lanjut (Locke, 1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang terkait dengan penilaian positif atau negatif dari pekerjaan pengalaman. Sementara (Lowther & Chapman, 1982) dalam studi sosiologis menegaskan bahwa ada tiga jenis imbalan yang memenuhi kebutuhan yang berhubungan dengan karir yaitu: ekstrinsik, dukungan, dan psikis (atau intrinsik). Imbalan ekstrinsik, dalam pandangannya,

berurusan dengan pendapatan uang, prestise, dan kekuasaan atas orang lain dan umumnya "objektif" karena setiap orang mengalami. Imbalan tambahan objektif dan subjektif karena mereka mengacu pada kualitas tujuan pekerjaan yang dapat dilihat sebagai imbalan. Imbalan psikis dianggap sebagai penilaian subjektif yang dilakukan dalam rutinitas sehari-hari seorang karyawan.

Definisi kepuasan kerja dikembangkan oleh (Luthans, 2006) yang menyatakan bahwa: Job satisfaction of as a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience. Job satisfaction is a result of employee's perception of how well their job provides those things which are viewed as important. Definisi kepuasan kerja yang dikembangkan Luthans menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk persepsi karyawan tentang pekerjaan yang diberikan organisasi dengan memberi pemaknaan penting tidaknya pekerjaan tersebut.

Untuk membahas kepuasan kerja, beberapa teori disajikan untuk menjelaskan mengapa orang menyenangkan pekerjaannya, walaupun antara satu teori dengan teori yang lain saling menunjukkan prinsip yang berbeda. Teori yang pertama

dipelopori oleh (Porter, 1961), adalah Teori Perbandingan Intrapersonal (Intrapersonal Comparison Proce) dikenal juga dengan Discrepancy Theory. Teori yang kedua dikembangkan oleh (Adams, 1963), adalah Theory Interpersonal Comparison Process yang dikenal juga sebagai Teori Keadilan atau Equity Theory. Teori yang ketiga yaitu teori dua faktor (Two factor theory) teori ini dikemukakan oleh Herzberg. Berikut penjelasan dari masing-masing teori di atas:

#### 1) Discrepancy theory

Menurut Porter, mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (difference between how much of something there should be and how much there is now). Apabila yang didapat ternyata lebih besar dari pada yang diinginkan, maka akan menjadi lebih puas lagi, walaupun terhadap discrepancy yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu dibuat standar minimum sehingga menjadi negative discrepancy, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan. Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari suatu perbandingan yang dilakukan oleh dirinya sendiri terhadap berbagai

macam hal yang mudah diperolehnya dari pekerjaan dan menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

Interpersonal comparison processes theory dikenal juga dengan teori keadilan/Equity Theory. Teori ini dikembangkan oleh (Adams, 1963). Teori keadilan/Equity Theory menyatakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasa adanya keadilan (equity). Perasaan equity atau inequity atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

## 2) Two factor theory

Two factor theory dikenal juga dengan nama teori dua faktor. Teori ini dikemukakan oleh (Herzberg et al., 1959). Prinsip teori dua faktor ini adalah kepuasan kerja dan ketidakpuasan itu merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori dua faktor, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yang pertama

dinamakan dissatisfier atau ketidakpuasan dan yang lain dinamakan satisfier atau kepuasan. Satisfier (motivator) ialah faktor-faktor atau situasi yang dibentuknya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, wewenang, tanggung jawab dan promosi. Dikatakan bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan ketidakpuasan, tapi ketiadaan faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. Dissastifier (hygiene factors) ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, terdiri antara lain: penghasilan, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja dan status, jika hal tersebut tidak terpenuhi seseorang pasti akan merasa tidak puas.

## **B. Dimensi Kepuasan Kerja**

Menurut (Luthans, 2011) ada beberapa dimensi kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan, dimana orang dapat meresponnya. Dimensi itu adalah: Adapun yang menjadi dimensi dalam kepuasan kerja:

- 1) Gaji/Upah (Pay). Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup yang dianggap layak atau tidak.



- 2) Pekerjaan itu sendiri (Work itself). Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
- 3) Rekan kerja (Workers). Merupakan faktor yang berkaitan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
- 4) Promosi (Promotion). Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
- 5) Atasan (Supervision). Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.

### C. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator-Indikator Kepuasan Kerja (Luthans, 2011) merumuskan indikator kepuasan kerja dalam 5 indikator sebagai berikut:

#### 1) Kepuasan dengan gaji

Karyawan menginginkan sistem gaji dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila gaji dilihat adil berdasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Jika gaji yang diberikan lebih rendah dibandingkan dengan gaji yang berlaku akan timbul ketidakpuasan kerja karyawan terhadap gaji.

- a) Gaji yang diberikan sesuai dengan kontribusi yang diberikan karyawan untuk perusahaan.
- b) Perusahaan memberikan tunjangan diluar gaji pokok.

#### 2) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri merupakan unsur yang menjelaskan pandangan karyawan mengenai pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, melalui pekerjaan tersebut karyawan mempunyai kesempatan untuk belajar, memperoleh peluang untuk menerima tanggung jawab.

- a) Memperoleh kesempatan menggunakan metode sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan.
  - b) Melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.
- 3) Kepuasan dengan rekan kerja.

Rekan kerja yang bersahabat, kerjasama antar rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual. Sementara kelompok kerja dapat memberikan dukungan, nasehat atau saran serta bantuan kepada sesama rekan kerja. Kelompok kerja yang baik membuat pekerjaan lebih menyenangkan. Tingkat keeratan hubungan mempunyai pengaruh terhadap mutu dan intensitas interaksi yang terjadi dalam suatu kelompok. Kelompok yang mempunyai tingkat keeratan yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok. Kepuasan timbul terutama berkat kurangnya ketegangan, kurangnya kecemasan dalam kelompok dan karena lebih mampu menyesuaikan diri dengan tekanan pekerjaan.

- a) Hubungan dengan rekan kerja terjalin dengan baik.
- b) Tim kerja solid dalam menyelesaikan pekerjaan.

4) Kepuasan dengan promosi.

Kesempatan promosi mengakibatkan pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karena adanya perbedaan balas jasa yang diberikan. Proses pemindahan dari jabatan satu ke jabatan lain yang lebih tinggi (promosi) selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki sebelumnya. Promosi akan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat. Apabila promosi dibuat dengan cara yang adil diharapkan mampu memberikan kepuasan kepada karyawan.

- a) Promosi berdasarkan prestasi dari hasil kerja karyawan.
  - b) Karyawan memperoleh kesempatan jenjang karir dalam perusahaan.
- 5) Kepuasan dengan penyelia.

Tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan fungsi kepemimpinan, yaitu usaha mempengaruhi kegiatan bawahan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan organisasi. Gaya kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai

sasaran yang maksimal. Perlunya pengarahan, perhatian serta motivasi dari pemimpin diharapkan mampu memacu karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya secara baik. Kepemimpinan pada hakikatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan yang tinggi, sehingga mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

- a) Pimpinan bersedia untuk memberikan solusi jika ada permasalahan pekerjaan yang dialami karyawan.
- b) Kebijakan di tempat kerja memudahkan karyawan dalam bekerja.

Kepuasan kerja memainkan peran penting dalam hal kinerja karyawan, dan sampai batas tertentu kepada kesejahteraan dan organisasi dalam hal efisiensi, hubungan karyawan, dan absensi. Kepuasan kerja dikonseptualisasi secara umum tentang bagaimana konten individu dengan pekerjaannya. Apabila kepuasan kerja tinggi maka ketidakhadiran cenderung rendah, sedangkan apabila kepuasan kerja rendah, maka ketidakhadiran kerja cenderung tinggi. Dalam hal ini ada variabel-variabel penengah seperti sejauhmana orang-orang merasakan bahwa mereka memandang pekerjaannya penting, tidak suka absen

masuk kerja Luthans (2002). Secara sederhana, kepuasan kerja mengacu atribut dan perasaan yang miliki seseorang dalam bekerja. Sikap positif dan menguntungkan terhadap pekerjaan dan menunjukkan kepuasan kerja. Karena kepuasan kerja variabel kompleks, maka dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang situasional pada pekerjaan serta karakteristik dispositional individu, (Dungguh & Dennis, 2014).

Penelitian yang dilakukan oleh (Azeem et al., 2014) yang meneliti 200 karyawan institut pendidikan publik dan swasta di Pakistan; (Rose et al., 2009) yang meneliti 435 manajer layanan publik di Malaysia; (Carmeli & Freund, 2004) yang meneliti 183 pengacara di firma hukum swasta, Israel; (Dungguh & Dennis, 2014) yang meneliti 200 dosen di Nigeria, menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan secara signifikan terhadap kinerja, berarti bahwa jika kepuasan kerja karyawan tinggi maka, karyawan juga akan memaksimalkan kinerjanya. Namun, hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kuswandi et al., 2015) yang meneliti 145 dosen di Kalimantan Selatan; (Sangadji, 2014) yang meneliti 200 orang yang diambil secara acak dari dosen universitas muhammadiyah di Jawa Timur, yang menguji

pengaruh kepuasan kerja dan kinerja dosen dan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak signifikan mempengaruhi kinerja dosen.

# BAB IX

## KINERJA

### A. Definisi Kinerja

Menurut (Byars & Rue, 1984) Kinerja atau job performance didefinisikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan, atau *successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Performance adalah hasil yang diinginkan dari perilaku. Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap pegawai atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan satu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, kinerja merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk peningkatan kinerja karyawan, tetapi hal ini tidak mudah sebab banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang (Titisari et al., 2021).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil



kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja adalah terjemahan dari performance dalam The Scribner-Bantam English Dictionary, terbitan Amerika Serikat dan Canada. Kata to perform memiliki beberapa makna, yaitu: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (to do or carry out, execute), (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat (to discharge of fulfill), (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (to execute or complete an understaking), dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang (to do what is expected of a person).

Robbins, (2016) mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan pencapaian hasil karyawan dalam suatu proses melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan. Dengan meningkatkan kinerja karyawan akan membawa dampak yang positif bagi perusahaan, sehingga karyawan memiliki tingkat kinerja yang baik dan

optimal untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

Para pakar manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi telah merumuskan beberapa teori yang terkait dengan kinerja pegawai. Teori-teori kinerja yang telah dirumuskan para pakar tersebut, antara lain:

- 1) Teori Potensial Kinerja (A Person's Potential Performance Theory)

Davis & Newstrom, (2000) mengemukakan bahwa kinerja potensial yang dimiliki seseorang dipengaruhi oleh interaksi antara kemampuan dengan motivasi. Kemampuan dibentuk oleh interaksi antara pengetahuan dan keterampilan sedangkan motivasi dibentuk oleh sikap dan situasi. Hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut bahwa interaksi antara kinerja potensial manusia dengan sumber daya dan kesempatan akan mempengaruhi dan menentukan hasil organisasi.

- 2) Model Kinerja (The Performance Model)

Model tersebut mempunyai formulasi, yaitu :  $P=Rc \times C \times E \times V \times Pf \times Rw \times F$ . Formulasi tersebut menjelaskan bahwa kinerja (P =Performance) merupakan fungsi dari Kejelasan Peran (Rc=Role clarity), Kompetensi (C=Competence), Lingkungan

(E=Environment), Nilai (V=Value), Kesesuaian Preferensi (Pf=Preferensi fit), Imbalan (Rw=Reward) dan Umpan Balik (F=Feed Back).

### 3) Teori Kinerja dan Pengembangan (A Theory of Performance and Development).

Teori kinerja ini dikemukakan oleh (Mathis, 2009). Teori ini mengungkapkan bahwa Prestasi kumulatif (cumulative achievement) seseorang dimasa yang akan datang ditentukan oleh interaksi antara tingkat keseluruhan kinerja saat bekerja dengan waktu yang dihabiskan pada saat bekerja. Tingkat kinerja keseluruhan saat bekerja dipengaruhi oleh kekuatan motivasi untuk melaksanakan tugas lain yang bersumber dari pengetahuan, kepercayaan, konsepsi pribadi, insentif dan kesempatan melalui mediasi lingkungan yang mendorong untuk melakukan tindakan. Kemampuan, motif, keyakinan dan konsepsi pribadi seseorang dipengaruhi oleh heriditas dan lingkungan formatif (perkembangan dan pertumbuhan) di masa lalu.

### 4) Teori Dimensi Kinerja (Performance Dimension Theory)

Teori ini dikemukakan oleh (Robbins, 2016) bahwa kinerja pegawai merupakan fungsi dari

interaksi antara kemampuan (ability), motivasi (motivation), dan kesempatan (opportunity). Formulasi dari fungsi kinerja tersebut adalah:  $P = f(A \times M \times O)$ , dimana :

- a) A (Ability), adalah kemampuan untuk menetapkan dan melaksanakan suatu sistem dalam pemanfaatan sumber daya dan teknologi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.
- b) M (Motivation), adalah keinginan dan keunggulan seorang pekerja untuk mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan disiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.
- c) O (Opportunity), adalah kesempatan yang dimiliki pegawai dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu dan peluang untuk mencapai hasil.

#### 5) Teori Kinerja menurut Wexley dan Yukl

Wexley & Yuki, (2005) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain adalah disiplin kerja dan motivasi kerja. Disiplin kerja diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang bagus, dengan disiplin, pegawai akan berusaha untuk melakukan pekerjaan semaksimal mungkin dan kinerja yang dihasilkan menjadi lebih bagus.

Menurut pendapat Wether Jr. yang dikutip oleh (Fuad, 2004), menyatakan bahwa disiplin adalah upaya manajemen untuk mengusahakan agar karyawan mentaati standar/peraturan dalam organisasi. Ia menganggap bahwa disiplin sebagai suatu latihan untuk mengubah dan mengoreksi pengetahuan, sikap dan perilaku sehingga karyawan akan berusaha untuk bekerja sama dan meningkatkan kinerjanya bagi organisasi.

Dessler, (2015) menyebutkan enam cara yang dapat dilakukan untuk melakukan penilaian terhadap kinerja seseorang, yaitu: (1) penilaian dilakukan oleh ketua program studi (pimpinan) terdekat, (2) penilaian dengan menggunakan penilaian teman kerja, (3) penilaian dilakukan oleh komisi penilai, (4) penilaian diri sendiri, (5) penilaian dilakukan oleh mahasiswa, (6) penilaian melalui umpan balik.

Lebih lanjut Robbins (2016) mengemukakan kinerja dapat di nilai dari empat dimensi yaitu: 1) kuantitas pekerjaan, 2) kualitas pekerjaan, 3) pengetahuan akan pekerjaan dan 4) ketergantungan pegawai terhadap supervisi.

Menurut (Robbins, 2016) kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk

mengukur kinerja karyawan adalah: (1) Kuantitas (2) Kualitas; (3) Ketepatan Waktu (4) Efektivitas (5) Kemandirian.

- 1) Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan (Robbins, 2016). Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.
- 2) Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan (Robbins, 2016). Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan.

- 3) Ketepatan Waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain (Robbins, 2016). Kinerja Karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.
- 4) Efektifitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya (Robbins, 2016). Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh karyawan.
- 5) Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan,

bimbingan dari atau pengawas (Robbins, 2016). Kinerja karyawan itu meningkat atau menurun dapat dilihat dari kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, ketepatan waktu karyawan dalam bekerja disegala aspek, efektifitas dan kemandirian karyawan dalam bekerja. Artinya karyawan yang mandiri, yaitu karyawan ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

## **B. Indikator Kinerja**

Robbins, (2016) mengemukakan indikator kinerja karyawan adalah sebagai:

- 1) Kuantitas hasil kerja (Quantity), merupakan jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
  - a) Tingkat pencapaian kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan target.
  - b) Semua pekerjaan dapat saya selesaikan dengan baik dan konsisten sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan.



- 2) Kualitas hasil kerja (Quality), merupakan kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat dan kesesuaiannya.
  - a) Ketelitian kerja bagi saya sangat penting.
  - b) Keahlian yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan.
- 3) Ketepatan Waktu, yaitu tingkat awal waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.
  - a) Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan.
  - b) Ketepatan waktu dalam membuat laporan pertanggungjawaban.
- 4) Efektivitas (Effectivity) merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi untuk menaikan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya.
  - a) Memanfaatkan waktu luang di kantor untuk hal yang berguna bagi pekerjaan
  - b) Menggunakan sumberdaya untuk mengerjakan pekerjaan secara maksimal.
- 5) Kemandirian merupakan tingkat seseorang menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari pengawas.
  - a) Memiliki inisiatif untuk melakukan pekerjaan.
  - b) Memiliki kemampuan untuk mengembangkan potensi diri.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal Abnorm Sociology Psychology*, 67–442.
- Agustina, E. R., Sari, N. P., & Sugianto, A. (2021). The development of disciplines character education modules based on Banjar cultural values, waja sampai kaputing at smp negeri 27 Banjarmasin. *Jurnal Pelayanan Bimbingan Dan Konseling*, 4(4), 1–6.
- Aketch, Odera, & Et al. (2012). Effects of Quality of Work Life on Job Performance: Theoretical Perspectives and Literature Review, Current Research. *Journal Od Social Sciences*, 4(5), 383–388.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 102–109.
- Arifin, N. (2012). Analisis kualitas kehidupan kerja, kinerja, dan kepuasan kerja pada CV. Duta Senenan Jepara. *Jurnal Economia*, 8(1).
- Autry, C. W., & Daugherty, P. J. (2003). *Warehouse Operations Employees: Linking Person Organization Fit, Job Satisfaction and Coping Response*.
- Ayatrohaedi. (1986). *Kepribadian Budaya Bangsa (Local Genius)*. Dunia Pustaka Jaya.

- Azeem, M., Imran, H., Arif, I., & Cheema, S. (2014). *Relationship between Job Satisfaction, Job Performance, Attitude towards Work, and Organizational Commitment*.
- Baharuddin, & Wahyuni, E. , N. (2015). *Teori Belajar dan Pembelajaran*. Ar-Ruzz Media.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). *Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment*.
- Basuni, A. (1986). *Pangeran Antasari: Pahlawan Kemerdekaan Nasional dari Kalimantan*. Bina Ilmu.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1998). *Human Resource Management: An Experiential Approach Management Organization Series* (2nd ed.). Irwin/McGrawHill.
- Boeree, C. , G. (2020). *Personality theories: An introduction*. Routledge.
- Bolanovich, D. J. (1948). Reduce Factory Turnover. *Personnel Psychology*, 1(1), 81–92. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1948.tb01296.x>
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2007). *Pengantar Bisnis Kontemporer Edisi Kesebelas Buku 2*. Salemba Empat.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*, 35–49.

- Boxx, W. , R., Odom, R. , Y., & Dunn, M. , G. (1991). *Organizational Values and Value Congruency and Their Impact on Satisfaction, Commitment, and Cohesion: An Empirical Examination Within the Public Sector.*
- Buss, D. , M. (2023). *The Evolution of Desire: Strategies of Human Mating.* Basic Books.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (1984). *Human Resource and Personnel Management.* Homewood.
- Cable, D., & Judge, T. A. (1997). Interviewers perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 546–561.
- Carmeli, A., & Freund, A. (2004). *Work Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance: an Empirical Investigation.*
- Cascio, W. F. (2003). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits.* McGraw and Hill.
- Cascio, W. F. (2011). *Managing Human Resource.* McGraw-Hill.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333–349.
- Chatman, J. , A., & Jehn, K. , A. (1994). Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You

- Be? *The Academy of Management Journal*, 37(3), 522–553.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice executive overview. *Academy of Management Perspectives*.
- Dahniar, Prihatini, D., Apriono, M., & Komariyah, S. (2023). *Description of Local Wisdom Culture “Waja Sampai Kaputing” in Palm Oil Companies in Banjarmasin* (pp. 16–25). [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-146-3\\_3](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-146-3_3)
- Davis, K., & Newstrom, J. (2000). *Perilaku dalam Organisasi, Edisi Ketujuh, Jilid I*. Erlangga.
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management* (D. Angelica, Ed.; 14th ed.). Salemba Four.
- Doodman, D., & Archer, D. (2015). Making capacity building critical: Power and justice in building urban climate resilience in Indonesia and Thailand. *Urban Climate*, 14(1), 68–78.
- Dubrin, A. (1994). *Human Relation A Job Oriented Approach*. Reston Publishing Company Inc.

- Dungguh, S. I., & Dennis, A. (2014). *Job Satisfaction Theories: Traceability to Employee Performance in Organizations*.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2001). Organizational socialization: A review of the literature and implications for managers. *Academy of Management Review*, 26(4), 699–734.
- Farooqui, S., & Nagendra, A. (2014). *The Impact of Person organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees*.
- Ferguson, L. W. (1958). Life Insurance Interest, Ability and Termination of Employment. *Personnel Psychology*, 11(2), 189–193. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1958.tb00013.x>
- Fernandes, C., & Awamleh, R. (2006). Impact of organisational justice in an expatriate work environment. *Management Research News*, 29(11), 701–712.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115–130. <https://doi.org/10.5465/256422>
- Frankl, V. , E. (2019). *Man's search for meaning*. Beacon Press.
- Fuad, A. A. (2004). *Tips & Trik Public Relations*. Grasindo.

- Gadel, M. S., & Kriedt, P. H. (1952). Relationships of Aptitude, Interest, Performance, and Job Satisfaction of IBM Operators. *Personnel Psychology*, 5(3), 207–212. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1952.tb01013.x>
- Ghodsian, F., & Mehdizadeh, A. , H. (2015). *The Relationship Between Managers' Organizational Justice and Performance of First-Grade High School Teachers in Tehran, Iran.*
- Glinow, V. M. A., & Novelli, L. (1982). Ethical standards within organizational behavior. *The Academy of Management Journal*, 417–436.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(3), 399–414.
- Greenberg, J., & Baron, J. A. (2000). *Behavior in Organizations: Managing The Human Side of Work* (7th ed.). Prentice Hall International Inc.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organization.* Prentice Hall.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2005). *Handbook of Organizational Justice.* Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Harrison, R., Tomblen, D. T., & Jackson, T. A. (1955). Profile of the Mechanical Engineer III. Personality. *Personnel Psychology*, 8(4), 469–490. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1955.tb01224.x>

- Helms, J. , E., & Rowley, S. , J. (2020). *Intersections of race, ethnicity, and gender in psychological research and practice*. American Psychological Association.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). John Wiley.
- Holland, J. L. (1997). Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments. *Psychological Assessment Resources*.
- Iqbal, K. (2013). *Determinants of Organizational Justice and its impact on Job Satisfaction. A Pakistan Base Survey*.
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 261–271.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Kaleem, M. , M., Jabeen, B., & Twana, M. , J. (2011). *Organizational Justice in Performance Appraisal System: Impact on Employees Satisfaction and Work Performance*.
- Kanpur, R., & Srivastava, S. (2014). *A Study On Quality Of Work Life: Key Elements & It's Implications*.
- KARADAĞ, E. (2016). The Moderation of National Culture Regarding the Effect of Spiritual Leadership on Organizational Commitment and Productivity: A Cross-Cultural Meta .... *Ileti-s-Im*.



<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/265023>

- Karakose, T. (2014). *The Empirical Study of Organizational Justice and Job Satisfaction for High School Teachers in Turkey*.
- Kegan, E. O. (1954). Interests of Women Lawyers Shown on the Kuder Preference Record <sup>1</sup>. *Personnel Psychology*, 7(4), 499–507. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1954.tb01052.x>
- Koentjaraningrat. (2009). *Pengantar Ilmu Antropologi*. Rineka Cipta.
- Kotler, P. (2010). *Manajemen Pemasaran (Tiga Belas)*. Erlangga.
- Kristof. (1996). *Person Organization Fit : An Integrative Review of its Conceptualizations, measurement, and Implication*.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual-organization fit: A meta-analysis of person-job, person-organization, and person-group fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–322.
- Kunaifi, A. (2016). *Manajemen Pemasaran Syari'ah Pendekatan Human Spirit: Konsep, Etika, Strategi dan Implementasi*. Maghza Pustaka.
- Kuswandi, Sundjoto, Noor, A., & Purwanto. (2015). *Effects of Transformational Leadership, Personal Value, Job Satisfaction on Lecturer Performance*.

- Lauver, K. J., & Kristof, A. B. (2001). *Distinguishing between Employees' Perceptions of Person–Job and Person–Organization Fit*.
- Lent, R. , W., & Brown, S. , D. (2021). *Social Cognitive Career Theory*. Routledge.
- Lewis, D., Brazil, K., Krueger, P., & Lohfeld, L. (2001). *Extrinsic and intrinsic determinants of quality of work life*.
- Li, A., & Cropanzano, R. (2009). Fairness at the group level: justice climate and intraunit justice climate. *Journal of Management*, 35(3), 564–599.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction: Handbook of industrial and organizational psychology* (M. D. Dunnette, Ed.).
- Lowther, M. A., & Chapman, D. W. (1982). Teachers' Satisfaction with Teaching. *The Journal of Educational Research*, 75(4), 214–247.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi* (10th ed.). PT. Andi.
- Luthans, F. (2011). *Perilaku Organisasi*. PT. Andi.
- Mathis, R. L. (2009). *Human Resource Management* (10th ed.). Salemba Empat.
- McAdams, D. , P. (2021). *The Redemptive Self: Stories Americans Live By*. Oxford University Press.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction

- with personal and organizational. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626–637.
- Mirvis, P. H., & Lawler, E. E. (1984). Accounting for the quality of work life. *Journal of Occupational Behaviour*, 5(3), 197–212.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.
- Nadler, D. A., & Lawler, E. E. (1980). *Quality of work life: Perspectives and directions*. Jossey-Bass.
- Naeem, A. (2014). Factor Affecting Employees Motivation in Banking Sector of Pakistan. *Journal of Asian Business Strategy*, 4(10), 125–133.
- Nawawi, H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif: Cetakan Keempat*. Gadjah Mada University Press.
- Netemeyer, R. , G. , B. S. , B., & McKee, D. , O. (1999). An Investigation into The Antecedents or Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context, . *Journal of Marketing*, 61, 85–98.
- O'Relly, C. , A., Chatman, J. , A., & Caldwell, D. , F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.

- Perera, G. D., Khatibi, A., Navaratna, N., & Chinna, K. (2014). Job satisfaction and job performance among factory employees in apparel sector. *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 3(1).
- Peterson, R. , T., & Lopez, S. , J. (2019). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Porkiani, M. (2011). Relationship between the quality of work life and employees' aggression. *Journal of American Science*, 7(2).
- Porter, L. W. (1961). A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45(1).
- Rahyono, F. X. (2009). The politeness prosody of the javanese directive speech. *Wacana*, 11(2), 258–278.
- Robbins, S. , P. (2016). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (R. Saraswati, Ed.; 16th ed.). Salemba Four.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.
- Rokhman, W. (2013). Pengaruh quality of work life terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, turnover intention dan stres kerja studi pada BMT di Kudus. *Equilibrium*.

- Rose, R. C., Kumar, N., & Pak, O. G. (2009). *The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance*.
- Rubel, M. , R. , B., & Kee, D. , H. , K. (2014). *Quality of work lifeand Employee Performance: Antecedent and Outcome of Job Satisfaction in*.
- Sahriansyah. (2015). *Sejarah Kesultanan dan Budaya Banjar*. IAIN Antasari Press.
- Saleh, M. I. (1993). *Pangeran Antasari*. CV. Manggala Bhakti.
- Sangadji, E. M. (2014). *The Effect of Leader's Organizational Commitment to Lecturers' Job satisfaction and Performance (Research on Muhammadiyah Universities Throughout East Java, Indonesia)*.
- Sarbaini. (2012). *Pedoman Pendidikan Karakter WASAKA (Waja Sampai Kaputing)*. Universitas Lambung Mangkurat.
- Savickas, M. L. (2005). *The theory and practice of career construction* (S. D. Brown & R. W. Lent, Eds.). John Wiley & Sons.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel*, 64(9), 36–43.
- Sekiguchi, T. (2007). A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 118–131.

- Seligman, M. E. P. (2022). *Authentic Happiness*. Simon & Schuster.
- Selvaraj, N. (2014). *Research Publish Journals A Study on Review of Quality of work life on Employee Retention in Private Companies*.
- Seyed., J., Seyed, R., Farahi, M. M., & Taheri, A. G. (2008). Understanding the Impacts of Various Aspects of Job Satisfaction on Organizational Dimensions of Organizational Justice. *Journal of Business Administration*, 1, 1–55.
- Shakoorzadeh, R., Vaisi, R., Maheri, S., Ebadi, S., & Dolatshah, Z. (2015). *Survey of Relationship between Organizational Justice and Staff's Efficiency in Education Factory in the City of Urmia*.
- Sheel, S., Sinddhawi, K., Goel, S., & Pathak, S. (2012). *Quality of work life, Employee Performance and Career Growth Opportunities: A Literature Review*.
- Silverthorne, C. (2004). *The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan*.
- Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. IL: Rand McNally.
- Srimulyani, V. A., & Prastiyani, A. L. (2017). Kepuasan Kerja dan Konsekuensinya terhadap Organizational Citizenzhip Behaviour (OCB) dan Kinerja Perawat pada Rumah Sakit Sogaten

- Madiun. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 5(1), 22–33.
- Steger, M. F., & Dik, B. J. (2009). If one is looking for meaning in life, does it help to find meaning in work? *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(3), 303–320.
- Sugono, D. (2008). *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (4th ed.). PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development: Career choice and development. *Jossey-Bass*, 197–261.
- Talasaz, Z. H., Saadoldin, S. N., & Shakeri, M. T. (2014). The relationship between job satisfaction and job performance among widwives working in healthcare centers of Mashhad. *Journal Midwifery Reproduksi Health*, 2(3), 157–164.
- Tepeci, M. (2001). *The Effect of Personal Values, Organizational Culture, and Person-Organization Fit on Individual Outcomes In the Restaurant Industry*.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Erlbaum.
- Titisari, P., Susanto, A. B., & Permatasari, Y. I. (2021). The Role of Internal Communication, Work Discipline, And Employee Loyalty on Employee Performance. *General Management*.
- Tobing, D. S. K. (2016). The Effect of Compensation, Career Development, Work-Family Support On Job

- Satisfaction. *Polish Journal of Management Studies*, 14(1).
- Tyler, T. R. (1994). Psychological models of the justice motive: antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(5), 850–863.
- Vancouver, J. , B., & Schmitt, N. , W. (1991). *An Exploratory Examination of Person-Organization Fit*. McGrawhill.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice: a meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38(3), 193–203.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it? . *Sloan Management Review*, 15, 11–21.
- Way, S. A., Sturman, M. C., & Raab, C. (2010). What matters more?: Contrasting the effects of job satisfaction and service climate on hotel food and beverage managers' job performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 379–397.
- Webster, E. C., Winn, A., & Oliver, J. A. (1951). Selection Tests for Engineers: Some Preliminary Findings. *Personnel Psychology*, 4(4), 339–345. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1951.tb00975.x>
- Werther, J., & Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management* (5th ed.). McGraw-Hill.



- Wexley, K. N., & Yuki, G. A. (2005). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Rineka Cipta.
- Wilber, K. (2024). *The Integral Vision: A Very Short Introduction to the Revolutionary Integral Approach to Life, God, the Universe, and Everything*. Integral Books.
- Zin, R. M. (2004). Perception of professional engineers toward quality of worklife and organizational commitment. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 6(3), 323–334.
- Zohurulislam, Md., & Et al. (2006). *Quality of Work Life and Organizational Performance: Empirical evidence from Dhaka Export Processing Zone*.

## GLOSARIUM

SINGKATAN	PENJELASAN
Adipati	Gubernur, kepala pemerintahan di wilayah tertentu pada masa kerajaan di Indonesia.
Keadilan Organisasi	Persepsi keseluruhan bagaimana para pekerja merasa terhadap cara para otoritas dan pengambil keputusan dalam memperlakukannya, yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja.
Kearifan Lokal / Local Wisdom	Gagasan-gagasan setempat yang bersifat bijaksana, penuh kearifan, bernilai baik, yang tertanam dan diikuti oleh anggota masyarakatnya.
Kepuasan Kerja	Perasaan senang atau tidak senang dari seorang pekerja terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh

	beberapa faktor seperti tantangan pekerjaan, gaji, dan kecocokan kepribadian dengan pekerjaan dan rekan kerja.
Khalifatul Mukminin	Gelar pemimpin tertinggi umat Islam yang memegang kekuasaan spiritual dan duniawi.
Kinerja	Hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu, yang dapat membantu organisasi mempertahankan keunggulan kompetitif dan memberikan keuntungan.
Lambung Mangkurat	Nama salah satu kerajaan di Kalimantan Selatan pada masa lampau.
Panembahan	Gelar kehormatan untuk raja atau sultan di wilayah Nusantara pada masa lampau.
Pangeran Antasari	Pahlawan nasional Indonesia yang berjuang melawan penjajahan

	Belanda di Kalimantan Selatan, sekaligus Sultan Banjar terakhir.
Person-Organization Fit (POF)	Kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi.
POF WASAKA	Konsep kesesuaian antara nilai-nilai individu dan organisasi yang didasarkan pada semboyan "Waja Sampai Kaputing" masyarakat Kalimantan Selatan.
Quality of Work Life (QWL)	Cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja, dan organisasi yang mencerminkan efektivitas organisasi dalam merespons kebutuhan karyawan.
Tumenggung	Gelar untuk pejabat tinggi pada masa kerajaan di Indonesia.
Waja Sampai Kaputing	Semboyan masyarakat Kalimantan Selatan yang bermakna tekad atau kemauan yang keras berjuang sampai akhir.

## PROFIL PENULIS

**Dahniar, S.E., M.Si.**



**Dahniar, S.E., M.Si.,** adalah dosen tetap pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat di Kota Banjarmasin. Memperoleh gelar Sarjana dari Universitas

Lambung Mangkurat Kota Banjarmasin. Menyelesaikan studi Magister Sains pada Universitas Padjajaran Kota Bandung. Pengajar mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), perilaku organisasi, manajemen perubahan, pengantar manajemen, komunikasi bisnis, kepemimpinan, dan pengantar bisnis. Sejumlah artikel hasil riset penulis dimuat dalam jurnal internasional bereputasi dan jurnal nasional terakreditasi.

## SINOPSIS BUKU

Buku ini berjudul "POF WASAKA, Keadilan Organisasi, Quality of Work Life, Kepuasan Kerja, dan Kinerja". Buku ini membahas konsep-konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi dan individu memaksimalkan potensi dan kinerja mereka.

Konsep utama yang dibahas adalah POF WASAKA, yang merupakan kesesuaian antara nilai-nilai individu dan organisasi berdasarkan slogan "Waja Sampai Kaputing" yang digunakan oleh masyarakat Kalimantan Selatan. Selain itu, buku ini juga membahas keadilan organisasi, quality of work life, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Buku ini menjelaskan konsep-konsep tersebut secara detail dengan disertai contoh dan kasus. Penulis berharap buku ini bermanfaat bagi pembaca, terutama praktisi manajemen sumber daya manusia, dalam memahami pentingnya menyesuaikan nilai-nilai individu dan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi.

# **POF WASAKA, Keadilan Organisasi, Quality of Work Life, Kepuasan Kerja, dan Kinerja**

Buku ini membahas konsep-konsep POF WASAKA, keadilan organisasi, quality of work life, kepuasan kerja, dan kinerja. POF WASAKA adalah konsep yang menekankan kesesuaian antara nilai individu dan organisasi, yang didasarkan pada slogan "Waja Sampai Kaputing" yang digunakan oleh masyarakat Kalimantan Selatan. Keadilan organisasi adalah persepsi keseluruhan bagaimana para pekerja merasa terhadap cara para otoritas dan pengambil keputusan dalam memperlakukannya. Quality of work life adalah pandangan manajemen tentang manusia, pekerja, dan organisasi yang mencerminkan efektivitas organisasi dalam memberikan respon pada kebutuhan-kebutuhan karyawan. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti tantangan pekerjaan, gaji, dan kecocokan kepribadian dengan pekerjaan dan rekan kerja. Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu, yang dapat membantu organisasi mempertahankan keunggulan kompetitif dan memberikan keuntungan. Buku ini menjelaskan konsep-konsep ini dengan lebih detail dan melengkapi dengan beberapa contoh dan kasus. Penulis berharap buku ini dapat bermanfaat



Jl. Hasan Basri, Kayutangi, Banjarmasin 70123

Telp/Fax. 0511-3305195

ANGGOTA APPTI (004.035.1.03.2018)