

# UPAYA PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI KOMITMEN DAN ORIENTASI BELAJAR

Oleh : Widodo

## Abstract

*This study based on research gap commitment and learning orientation to human resources performance Contribution in this study is intervening variable smart working*

*The respondents for this research were the 95 personnel hospital in Semarang. The data were then analyzed using Multiple regression SPSS Software Windows SPSS*

*Finding result of this study indicates that in the effort increasing human resources performance of main preference is through smart working built learning orientation*

*Key word : Smart working, Learning orientation, commitment, Human resources performance*

## PENDAHULUAN

Menurut Feldman (1998) prinsip dasar manajemen menyatakan bahwa kinerja sumber daya manusia merupakan perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seorang dan kemampuannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa sumber daya manusia dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja tergantung dari perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Orientasi belajar merupakan salah satu bidang kajian penting dalam pengembangan kinerja sumber daya manusia, dimana seseorang dengan orientasi belajar akan menekankan pentingnya kegiatan pembelajaran dalam pekerjaannya. Namun, Sujana et.al (1994, p.39) menambahkan pada umumnya pembelajaran dipandang hanya sebagai investasi dengan manfaat jangka panjang daripada

jangka pendek, sehingga perusahaan jarang untuk mempraktekkan pengembangan ini. Studi Sharma .A , Kumar.A, Levi, M (2002) menyarankan bahwa antara variabel orientasi belajar dengan kinerja sumber daya manusia terdapat *black box* atau variabel intervening yang merupakan area studi yang menarik..

Kinerja sumber daya manusia tidak secara otomatis menjadi lebih baik karena kebijakan yang dibuat organisasi. Banyak sumber daya manusia memberikan contoh adanya kegagalan organisasi karena komitmen pada konsensus yang disebabkan fungsi-fungsi internal tidak mendukung. Lebih lanjut penelitian yang dilakukan Dwyer (1995) menemukan bahwa komitmen tingkat tertinggi dari keterikatan relasional, dimana komitmen akan menciptakan suatu kondisi tertentu yang menimbulkan ketergantungan, yang apabila seimbang akan menumbuhkan rasa aman dan adanya dorongan untuk mempertahankannya. Studi Deery.S.J (2005) menyimpulkan bahwa komitmen berpengaruh pada kinerja sumber daya manusia Namun demikian studi Menon et al (1999) menunjukkan bahwa komitmen tidak berpengaruh pada kinerja organisasi. Kemudian *Resourced-Based Theory* ( Grant.R.M, 1991 ) menjelaskan bahwa komitmen merupakan elemen penting dalam menentukan hubungan antara sumberdaya dengan kapabilitas organisasi, khususnya kapabilitas untuk mencapai kerja sama dan koordinasi di dalam team kerja yang ada. Hal tersebut mengharuskan perusahaan untuk memotivasi dan meyakinkan sumber manusianya agar berorientasi pada rutinitas organisasi. Namun demikian *Expectancy Theory* ( Macmilan .I.C,1986 ) menjelaskan bahwa intensitas komitmen sumber daya manusia akan tergantung pada persepsinya tentang potensi organisasi yang bersangkutan untuk berkinerja, serta potensi kemungkinan perencanaan dan pelaksanaan strategi sukses akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Oleh karena itu komitmen rendah akan mengakibatkan kemungkinan kecil untuk melaksanakan strategi yang bersangkutan secara berhasil. Studi Sujan. et al ( 1994 ) menjelaskan bahwa. jika kesesuaian tujuan berintensitas rendah, maka komitmen si manajer terhadap pelaksanaan strategi juga akan rendah. Studi Mohrman ( 1979 ) mendapati bahwa satu faktor penting yang berkaitan dengan komitmen adalah akses politik, yaitu kemampuan untuk

mengemukakan masalah-masalah tertentu dan untuk tetap perhatian pada masalah-masalah yang bersangkutan. Kapabilitas untuk dapat berpartisipasi didalam banyak proses pembuatan keputusan tidak akan menghasilkan komitmen, karena yang menghasilkan komitmen adalah kemungkinan untuk memperoleh forum yang memadai untuk masalah-masalah yang bersifat penting bagi manajer sendiri

Berdasarkan kontroversi (*research gap*) yang telah diuraikan tersebut di atas, maka artikel ini akan menelaah bagaimana upaya meningkatkan kinerja sumber daya manusia melalui orientasi belajar.

## **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Komitmen Karyawan**

Pada aktivitas organisasi komitmen karyawan terhadap organisasi sangatlah penting sehingga sampai-sampai beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan / posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan pekerjaan. Sayangnya, meskipun demikian tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangat penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif, sehingga organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif. Dalam rangka memahami apa sebenarnya komitmen karyawan terhadap organisasi beberapa ahli memberikan pengertian dan pandangan.

Porter dalam (Mowday, et.al 1998 : 27) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini ditandai dengan tiga hal, yaitu : 1). Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. 2).Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasi. 3). Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Sedangkan Steers (1985 : 50) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan

(kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai tujuan organisasi.

Gibson (1996 : 315) memberikan pengertian bahwa ” Komitmen karyawan merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi atau unit “. Sedangkan Mathis dan Jackson (2001 : 99) memberikan pengertian bahwa ” Komitmen organisasional merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut ”.

Pengertian di atas memberikan gambaran peran penting komitmen karyawan sebagai upaya menciptakan iklim kerja yang positif bagi manajemen organisasi, seperti diungkapkan Steers (1985 : 145 – 146) sebagai berikut :

1. Para pekerja yang benar-benar komitmen (terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi) mempunyai kemungkinan jauh lebih besar untuk berpartisipasi yang tinggi dalam organisasi. Ketidakhadiran mereka hanya karena sakit sehingga kemangkiran yang disengaja lebih rendah jika dibandingkan pekerja yang ikatannya lebih rendah.
2. Para pekerja dengan komitmen tinggi memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bekerja pada majikannya agar dapat memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan yang mereka ingini.
3. Dikarenakan peningkatan identifikasi dan kepercayaan terhadap organisasi, sehingga individu yang kuat komitmennya sepenuhnya melibatkan diri pada

pekerjaan karena merupakan saluran untuk memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

4. Para pekerja dengan komitmen tinggi akan mengerahkan banyak usaha demi kepentingan organisasi.

Dongoran (2001 : 38) memberikan pengertian ” Komitmen organisasi yang menyangkut kedua belah pihak yaitu organisasi dan anggota, untuk bersikap dan berperilaku sesuai dengan sistem nilai organisasi yang menguntungkan bagi perkembangan dan kesejahteraan dua belah pihak dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi “. Sehingga terdapat *mutual benefits* antara anggota dan organisasi, artinya satu sisi terdapat kesediaan anggota untuk menerima sistem nilai organisasi, kesediaan melakukan tugas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan kesediaan untuk tetap menjadi anggota organisasi, dan sisi lain terdapat kesediaan organisasi untuk memenuhi kebutuhan anggota agar sejahtera, kesediaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk dapat berkerja dengan baik, tersedia sumber daya yang diperlukan, hubungan bawahan atasan yang baik, waktu untuk melakukan tugas cukup, informasi akurat tersedia tepat waktu, gaji yang memadai dan karier terjamin.

Porter dan Smith dalam Steers (1985 : 142–143) mendefinisikan ” Komitmen terhadap organisasi sebagai sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seorang yang mempunyai ikatan yang tinggi memperlihatkan untuk : 1). Tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan 2). Kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut 3).Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai tujuan organisasi

Dari beberapa pendapat di atas dapat ditarik simpulan bahwa komitmen organisasi adalah derajat sejauh mana seorang pekerja memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Komitmen karyawan dapat dibedakan menjadi 2 bagian, yaitu pertama menurut Allen dan Meyer (dalam Dunham, dkk., 1994 : 370) membedakan

komitmen organisasi atas tiga komponen , yaitu *afektif*, *normative* dan *continuance*.

1. Komponen *afektif* berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi.
2. Komponen *normative* merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi.
3. Komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapi jika ia meninggalkan organisasi.

Meyer dan Allen berpendapat setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Pegawai dengan komitmen *afektif* tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu pegawai dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi karena mereka membutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki komponen *normative* tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

Setiap pegawai memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar *afektif* memiliki tingkah laku yang berbeda dengan pegawai yang berdasarkan *continuance*. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen *normative* yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen *normative* menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

Kemudian jenis komitmen organisasi yang kedua dari Mowday, Porter dan Steers. Komitmen organisasi jenis ini lebih dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Komitmen organisasi ini memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku, sikap ini mencakup :

1. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, di mana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai nampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi
2. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya
3. Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi

Sedangkan yang termasuk kehendak untuk bertingkah laku adalah :

1. Kesediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi
2. Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada pegawai yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang dipilihnya dalam waktu lama

Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama, yaitu identifikasi, keterlibatan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Identifikasi

Identifikasi dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai atau dengan kata lain memasukkan kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasi. Hal ini akan

menghasilkan suasana yang saling mendukung antara pegawai dengan organisasi. Suasana tersebut akan membawa pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena pegawai percaya tujuan organisasi disusun di dalamnya termasuk memenuhi kebutuhan mereka pula (Pareek, 1994 : 113).

## 2. Keterlibatan

Keterlibatan pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena keterlibatan pegawai menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun sesama teman sekerja. Salah satu cara yang dapat dipakai ialah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan bersama. Hal ini akan menghasilkan pegawai yang merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi sehingga mereka merasa wajib untuk ikut melaksanakan bersama apa yang menjadi tujuan organisasi (Sutarto, 1989 : 79).

## 3. Loyalitas

Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk meneruskan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya. Kesediaan pegawai untuk tetap bekerja dalam organisasi adalah hal penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi. Hal ini bisa terjadi jika pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi di mana mereka bekerja.

Penelitian Deny Hotman (2004), Pengaruh orientasi belajar dan komitmen terhadap kerja cerdas dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT AIG LIPPO District Jawa Tengah. Hasilnya menunjukkan bahwa orientasi belajar dan komitmen organisasi mempengaruhi kerja cerdas dan kerja cerdas dapat meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah

*H1 : Semakin tinggi komitmen karyawan semakin tinggi kerja cerdas.*



## **Orientasi Belajar**

Orientasi belajar merupakan salah satu bidang kajian penting dalam pengembangan kinerja karyawan, dimana seseorang dengan orientasi belajar akan menekankan pentingnya kegiatan pembelajaran dalam pekerjaannya. Namun, Sujana et al (1994, p.39) menambahkan pada umumnya pembelajaran dipandang hanya sebagai investasi dengan manfaat jangka panjang daripada jangka pendek, sehingga perusahaan jarang untuk mempraktekkan pengembangan ini.

Dalam orientasi pembelajaran, atau yang sering disebut dengan orientasi penguasaan, *sales person* menikmati proses penemuan bagaimana cara menjual secara efektif. Mereka tertarik pada situasi penjualan yang menantang dan sama sekali tidak terganggu karena kesalahan - kesalahan. Sebagai implikasinya, mereka lebih menghargai pengembangan diri sendiri dan menguasai apa yang mereka dapatkan dari pekerjaan yang dilakukannya (Ames dan Acher, Sujana et al, 1994, p.39). Pendapat tersebut diperkuat oleh Challagalla dan Shervani (1996, p.93) yang dalam penelitiannya menyebutkan bahwa semakin tinggi motivasi intrinsik *salesperson*, maka semakin tinggi ketertarikan pada tugas dan semakin baik pengetahuan *salesperson* pada prosedur penjualan. *Salesperson* pada orientasi belajar sangat meyakini bahwa usaha akan membawa keberhasilan. Ditambahkan oleh Vande Walle dan Cummings (1997, p.391) bahwa usaha (*effort*) dipandang sebagai suatu alat untuk mengaktifkan kemampuan tertentu dalam mencapai prestasi kerja dan sebagai alat untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki agar dapat menguasai tugas - tugas akan datang. Riset menyebutkan bahwa pada orientasi belajar, karena adanya motivasi untuk meningkatkan kemampuan, menyebabkan *salesperson* berusaha mencari situasi yang lebih menantang, dengan keyakinan bahwa hal tersebut dapat membantu mereka dalam mengembangkan pemahaman tentang lingkungan penjualan dan meningkatkan pengetahuan tentang strategi penjualan yang tepat, sehingga orientasi pada pembelajaran meningkatkan kesediaan mereka untuk merubah strategi penjualan mereka atau kerja cerdas (Sujana et al, 1994, p. 40).

Orientasi pembelajaran diharapkan dapat mempengaruhi kinerja dengan beberapa alasan. Orientasi pembelajaran digunakan sebagai strategi pengendalian

diri, dimana hal ini dapat membantu keterampilan dan kemampuan karyawan memiliki pengetahuan yang memudahkan dalam kinerja (Cumings, 1997).

Sejauh ini bukti empiris menyatakan bahwa orientasi pembelajaran mampu mendorong karyawan untuk lebih bekerja keras, karena dengan demikian mereka bisa menikmati pekerjaan yang dilakukan sehingga kinerja yang dicapainya akan tinggi. (Kumar, 1994). Oleh karena itu hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

*H2 : Semakin tinggi orientasi belajar, semakin tinggi kerja cerdas karyawan.*

### **Pola Kerja Cerdas**

Sangkala (2003, p.38) menyatakan bahwa kecenderungan pergeseran pada era *digital* atau ekonomi baru saat ini, seyogyanya dicermati untuk segera melakukan perubahan pola pikir mengenai strategi yang harus diterapkan, dimana arah pergeseran itu, antara lain : 1). *asymmetry of information* “ ke arah “*democratization of information* 2). Produk untuk elit ke arah setiap orang. 3). membuat dan menjual ke arah ekonomi global.

Perubahan tersebut memberikan implikasi pada situasi pekerjaan yang berubah-ubah, sehingga setiap usaha yang dilakukan menuntut tenaga penjualan agar dapat berpikir dan bertindak secara cepat dan tepat guna meminimalisasi kegagalan - kegagalan. Kaban (2003) menambahkan dalam persaingan di pasar saat ini, seorang pemasar (*marketer*) tidak hanya bersaing dalam hal produk, yang lebih dibutuhkan lagi adalah bagaimana seorang marketer mampu membuat dirinya berbeda (*differentiation*) dibandingkan dengan pesaing (*competitor*). Karyawan yang mampu mengantisipasi situasi yang senantiasa berubah-ubah dalam pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang berbeda dengan *salesperson* yang kurang tanggap dengan perkembangan yang terjadi.

Lebih lanjut Weitz et al (1986, p. 175), menyatakan bahwa *working smart* diartikan sebagai praktek - praktek pekerjaan yang *adaptif*, dimana penjualan *adaptif* didefinisikan sebagai “ Perubahan perilaku selama interaksi dengan yang lain atau sepanjang interaksi dengan konsumen di dasarkan pada informasi yang

diperoleh tentang keadaan situasi pekerjaan”. Sejalan dengan pendapat tersebut, Sujan et al (1994, p.40) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa kerja cerdas merupakan perilaku yang ditujukan pada pengembangan pengetahuan pada situasi pekerjaan.

Lebih lanjut Naylor et al (Leong et al, 1994, p.57) menyatakan bahwa dalam *working smart* menekankan pentingnya komponen-komponen pengarahnya. Pada situasi yang sama, kinerja tampak lebih dipengaruhi oleh usaha-usaha yang terarah dengan baik dibandingkan dengan besarnya atau intensitas dari usaha yang dilakukan. Ketika kondisi kerja menampakkan sejumlah prosedur kerja yang penting, usaha yang diarahkan dengan tepat dapat menjadi penentu utama dari kinerja. Sebagai contoh, para *salesperson* mungkin menghadapi beragam jenis situasi penjualan. Dengan mengubah perilaku atau situasi yang terjadi, karyawan bisa meningkatkan kemungkinan keberhasilan dalam pekerjaannya, dimana hubungan yang signifikan telah ditunjukkan oleh kerja cerdas dan kinerja karyawan. (Sujan, et al, 1988, Leong et al, 1994, p.57). DeMARco dan Maggin (Sujan et.al, 1994, p.41) menambahkan bahwa bukti - bukti mengenai fleksibilitas dan perhatian terhadap pemilihan strategi yang tepat, akan membedakan antara karyawan dengan kinerja tinggi dan karyawan dengan kinerja rendah.

Studi Sujan dkk (1999, 39), penelitian mereka dengan fokus utama orientasi belajar dan orientasi kinerja dan hubungannya dengan kinerja penjualan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa belajar dari pengalaman cenderung meningkatkan kemampuan membentuk sikap kerja keras (*smart working*) dan belajar melalui pelatihan memotivasi tenaga penjualan untuk bekerja secara cerdas / cermat (*working smart*) untuk mencapai prestasi kerja tenaga penjualan, yang pada akhirnya mempengaruhi berlangsungnya penjualan yang efektif (kinerja penjualan). Oleh karena itu hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah

*H3 : Semakin tinggi orientasi belajar, semakin tinggi kinerja sumber daya manusia*

## **Kinerja Sumber Daya Manusia**

Kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Sedangkan menurut Byars (1984) kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha - usaha mereka dalam pekerjaan. Pendapat lain kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2001).

Menurut Seymour (1991), kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan – pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Adapun menurut As ‘ad (1989) mengutip dua pendapat, pertama dari Maier yang memberi batasan bahwa kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kedua dari pendapat Lawer dan Porter, menyatakan bahwa kinerja adalah “*Successful role achievement*” yang diperoleh seseorang dari perbuatan - perbuatannya. Sedangkan Byars and Rue (1984) mendefinisikan kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja adalah yang merefleksikan seberapa baik seseorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Berdasarkan definisi - definisi tersebut, menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif.

Kemudian korelasi antara kinerja dengan kepuasan menurut Lopez (1982) mempunyai tingkat signifikansi tinggi. Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi

(1) Kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) pengetahuan tentang pekerjaan, (4) pendapat atau pernyataan yang disampaikan, (5) perencanaan kerja.

Menurut Ivancevich (1993) mengevaluasi kinerja karyawan dalam dua kategori, pertama pada karyawan teknik, yang mencakup kompetensi teknis, kesanggupan mencukupi kebutuhan sendiri, hubungan dengan orang lain, kompetensi komunikasi, inisiatif, kompetensi administrasi, keseluruhan hasil kinerja karyawan teknik. Kedua, evaluasi terhadap manajerial, yang mencakup kreatifitas, kontribusi yang diberikan, usaha kelompok kerja, keseluruhan hasil kerja. Sedangkan Halim (1983) mengukur kinerja para mandor dengan indikator kualitas kinerja mereka, produktivitas dalam pekerjaan, usaha yang dicurahkan dalam pekerjaan dan kecepatan bekerja. Dengan mengetahui kinerja karyawan dapat memberikan informasi bagi pihak manajemen untuk menentukan kebijakan sumberdaya manusia tentang apa yang terbaik untuk diberikan kepada para karyawan dalam organisasi. Menurut E.B. Flippo (1984) penilaian kinerja menyediakan informasi untuk membantu, membuat dan melaksanakan keputusan mengenai beberapa subyek seperti promosi, kenaikan gaji, pemberhentian dan pemindahan.

Kemudian menurut Steer (1985) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut : 1). Kemampuan, kepribadian dan minat kerja Kemampuan merupakan kecakapan seseorang, seperti kecerdasan dan ketrampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi kinerja dalam berbagai cara, misalnya dalam cara pengambilan keputusan, cara mengintepretasikan tugas dan cara penyelesaian tugas. Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relatif mantap yang dipengaruhi oleh keturunan dan faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan. Sedangkan minat merupakan suatu valensi atau sikap. 2). Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seseorang pekerja, yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya. Makin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, maka makin banyak energi yang dapat dikerahkan untuk kegiatan kearah tujuan. 3). Tingkat motivasi pekerja Motivasi adalah daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Menurut McCormick and Tiffin (1994) terdapat dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja. Pertama yaitu variabel individu, yang terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap. Kedua adalah variabel situasional, yakni menyangkut faktor fisik dan pekerjaan yang meliputi metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur. Kemudian faktor sosial dari organisasi yang meliputi kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial.

Kemudian dengan mengubah perilaku atau situasi yang terjadi, karyawan bisa meningkatkan kemungkinan keberhasilan dalam pekerjaannya, dimana hubungan yang signifikan telah ditunjukkan oleh kerja cerdas dan kinerja karyawan (Sujan, et al, 1988, Leong et. al, 1994, p.57). DeMARco dan Maggin (Sujan et.al, 1994, p.41) menambahkan bahwa bukti-bukti mengenai fleksibilitas dan perhatian terhadap pemilihan strategi yang tepat, akan membedakan antara karyawan dengan kinerja tinggi dan karyawan dengan kinerja rendah.

Keberhasilan pengelolaan SDM akan nampak pada keberhasilan mendapatkan komitmen karyawan. Dengan memberi perhatian yang penuh dan membuat karyawan percaya terhadap organisasi akan diperoleh komitmen karyawan. Jika komitmen karyawan telah diperoleh akan didapatkan karyawan yang setia, bekerja sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi. Keadaan ini sangat baik bagi pencapaian tujuan organisasi, karena organisasi mendapat dukungan penuh dari anggotanya sehingga bisa berkonsentrasi secara penuh pada tujuan yang diprioritaskan. Komitmen dianggap penting bagi organisasi karena (1) pengaruhnya pada *turnover*, (2) hubungannya dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan (Morrison, 1997 : 44). Menurut Leong et al (1994, p.58) karyawan yang berkomitmen pada organisasi akan lebih mau berusaha mencari alternatif dan lebih mau mencari sarana paling cerdas (*smart working*) untuk mencapai kinerja yang menunjukkan bahwa orientasi belajar dan komitmen organisasi mempengaruhi kerja cerdas, sehingga kerja cerdas dapat meningkatkan kinerja karyawan (Deny Hotman , 2004).

Perubahan perilaku dengan situasi yang terjadi, karyawan bisa meningkatkan kemungkinan keberhasilan penjualannya, dimana hubungan yang signifikan telah ditunjukkan oleh kerja cerdas dengan kinerja (Sujan, et al, 1998, Leong et al, 1994, p.57).

Studi Kumar (1994) menyatakan bahwa orientasi belajar mampu mendorong karyawan untuk lebih bekerja keras, karena dengan demikian mereka bisa menikmati pekerjaan yang dilakukan sehingga kinerja yang dicapainya akan tinggi.

Menurut Cumings (1997) orientasi pembelajaran merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja dengan beberapa alasan. Orientasi belajar digunakan sebagai strategi pengendalian diri, dimana hal ini dapat membantu ketrampilan dan kemampuan karyawan memiliki pengetahuan yang memudahkan dalam kinerja.. Oleh karena itu hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah

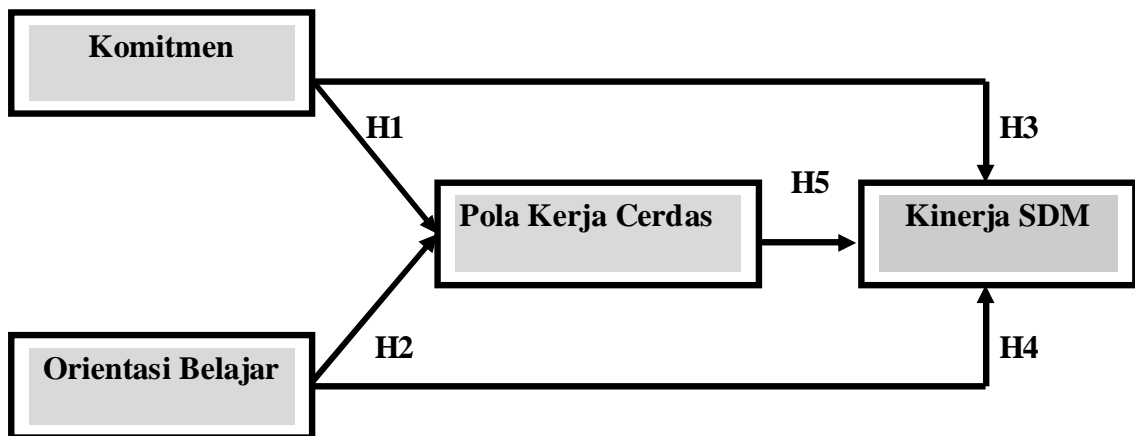
*H4 : Semakin tinggi komitmen karyawan, semakin tinggi kinerja sumber daya manusia.*

Penelitian Deny Hotman (2004), Pengaruh orientasi belajar dan komitmen terhadap kerja cerdas dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT AIG LIPPO District Jawa Tengah. Hasilnya menunjukkan bahwa orientasi belajar dan komitmen organisasi mempengaruhi kerja cerdas. Dan kerja cerdas dapat meningkatkan kinerja karyawan. Studi lain yang dilakukan oleh Kohly K. Ajay (1998) bahwa pengawasan orientasi hasil akhir, pengawasan aktivitas dan pengawasan kemampuan mempunyai pengaruh pada orientasi pembelajaran. Dan orientasi pembelajaran mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan. Oleh karena itu hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah

*H5 : Semakin tinggi orintasi belajar, semakin tinggi kinerja sumber daya manusia*

Berdasarkan telaah pustakan tersebut di atas, maka model empirik studi ini nampak pada Gambar 1

**Gambar 2.1 Model Penelitian Empirik**



## **METODOLOGI**

### **Teknik Sampling**

Responden pada studi ini adalah karyawan Rumah sakit Milik Pemerintah di Pemkot Semarang. Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan “*Purposive sampling*”, yakni pengambilan sampel dengan memperhatikan karakteristik populasi sehingga sampel menjadi representasi. Adapun jumlah sampel ( kuesioner ) yang kembali dan layak untuk dianalisis 95 orang ( 60 % dari sampel total)

### **Definisi Operasional Variabel**

Komitmen karyawan adalah kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi.



Indikator dari komitmen karyawan adalah : 1). rasa memiliki organisasi 2). Ikatan emosional. 3). Pengorban kepentingan organisasi

Orientasi belajar adalah suatu usaha untuk mengaktifkan kemampuan tertentu dalam mencapai prestasi kerja dan sebagai alat untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki agar dapat menguasai tugas - tugas akan datang. Indikator dari orientasi belajar adalah : 1). Keinginan menjadi lebih baik. 2). keinginan mengetahui hal yang 3). keinginan menambah pengalaman 4). keinginan meningkatkan kemampuan

Pola kerja cerdas adalah perilaku yang ditujukan pada pengembangan pengetahuan pada situasi pekerjaan. Indikator kerja cerdas adalah :1). Berusaha mengembangkan penyelesaian . 2).menyusun strategi sebelum program kerja dilakukan 3).Berusaha menyesuaikan untuk meningkatkan kinerja 4). mengevaluasi setiap program kerja yang saya lakukan

Kinerja sumber daya manusia adalah sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Indikator dari kinerja karyawan adalah: 1).Kuantitas kerja 2).Kualitas kerja 3).Kontribusi pada organisasi 4).Kualitas komunikasi 5).Kreativitas

## **PEMBAHASAN**

### **Pengujian Hipotesis**

Berdasarkan perhitungan *Multiple Regresion dengan software Windows SPSS* , hasilnya nampak pada Tabel

**Tabel 1**  
**Rangkuman Perhitungan Multiple Regression**

No	Variabel Terikat	Variabel Bebas	t hitung	$\beta$	Sign	Keterangan
1	Pola Kerja Cerdas	Komitmen	2.351	0.148	0.021	Ha Diterima
		Orientasi belajar	12.072	0.762	0.000	Ha Diterima
	Ajusted R <sup>2</sup>	= 69.0 %				
	Sign	= 0.000				
	F hitung	= 105.510				
2	Kinerja Sumber Daya Mansuia	Komitmen	2.036	0.161	0.045	Ha Diterima
		Orientasi belajar	2.813	0.207	0.006	Ha Diterima
		Pola Kerja Cerdas	7.162	0.568	0.000	Ha Diterima
	Ajusted R <sup>2</sup>	= 55.3 %				
	Sign	= 0.000				
	F hitung	= 39.791				

### **Pengaruh Komitmen terhadap Pola Kerja Cerdas**

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian adalah semakin tinggi komitmen semakin tinggi pola kerja cerdas sumber daya manusia Pada Tabel 1 berdasarkan perhitungan dengan software SPSS, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar 0.148 berarti semakin tinggi komitmen maka semakin tinggi pola kerja sumber daya manusia Kemudian t hitung ( 2.361 ) > t tabel ( 1.661 ) tingkat sign. variabel bebas (komitmen) menunjukkan angka sebesar 0.021 < 0.05. Berarti hipotesis yang diajukan (Ha), yakni semakin tinggi komitmen semakin tinggi pola kerja cerdas sumber daya manusia terbukti kebenarannya atau didukung data empiris.

Dengan diterimanya hipotesis tersebut berarti mendukung studi Penelitian Deny Hotman (2004) yang menyimpulkan bahwa komitmen berpengaruh terhadap pola kerja cerdas

### **Pengaruh Orientasi belajar terhadap Pola Kerja Cerdas**

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian adalah semakin tinggi orientasi belajar semakin tinggi pola kerja cerdas sumber daya manusia Pada Tabel 1 berdasarkan perhitungan dengan software SPSS, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar 0.762 berarti semakin tinggi orientasi belajar maka semakin tinggi pola kerja sumber daya manusia Kemudian  $t$  hitung ( 12.072 ) >  $t$  tabel ( 1.661 ) tingkat sign. variabel bebas (komitmen) menunjukkan angka sebesar 0.000 < 0.05. Berarti hipotesis yang diajukan ( $H_a$ ), yakni semakin tinggi orientasi belajar semakin tinggi pola kerja cerdas sumber daya manusia terbukti kebenarannya atau didukung data empiris.

Dengan diterimanya hipotesis tersebut berarti mendukung studi (Kumar, 1994) yang menyatakan bahwa orientasi pembelajaran mampu mendorong karyawan untuk lebih bekerja keras dan pola kerja cerdas.

### **Pengaruh Komitmen terhadap kinerja sumber daya manusia**

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian adalah semakin tinggi orientasi belajar, maka semakin tinggi terhadap kinerja sumber daya manusia Pada Tabel 1 berdasarkan perhitungan dengan software SPSS, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar 0.207 berarti semakin tinggi orientasi belajar maka semakin tinggi kinerja sumber daya manusia Kemudian  $t$  hitung ( 2.813 ) >  $t$  tabel ( 1.661 ) tingkat sign. variabel bebas ( orientasi belajar) menunjukkan angka sebesar **0.006** < **0.05**. Berarti hipotesis yang diajukan ( $H_a$ ), yakni semakin tinggi orientasi belajar maka semakin tinggi kinerja sumber daya manusia., terbukti kebenarannya atau didukung data empiris.

Dengan diterimanya hipotesis tersebut berarti mendukung Studi Sujan dkk (1999, 39), penelitian mereka dengan fokus utama orientasi belajar dan

orientasi kinerja dan hubungannya dengan kinerja. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa belajar dari pengalaman cenderung meningkatkan kemampuan membentuk sikap kerja keras (*smart working*) dan belajar melalui pelatihan memotivasi tenaga penjualan untuk bekerja secara cerdas / cermat (*working smart*) untuk mencapai prestasi kerja, yang pada akhirnya mempengaruhi berlangsungnya penjualan yang efektif (kinerja karyawan))

### **Pengaruh Orientasi belajar terhadap kinerja sumber daya manusia**

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian adalah semakin tinggi komitmen, maka semakin tinggi terhadap kinerja sumber daya manusia Pada Tabel 1 berdasarkan perhitungan dengan software SPSS 10.00, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar **0.161** berarti semakin tinggi orientasi belajar maka semakin tinggi kinerja sumber daya manusia Kemudian  $t$  hitung (**2.036**) >  $t$  tabel (**1.661**) tingkat sign. variabel bebas (orientasi belajar) menunjukkan angka sebesar **0.045** < **0.05**. Berarti hipotesis yang diajukan ( $H_a$ ), yakni semakin tinggi komitmen maka semakin tinggi kinerja sumber daya manusia., terbukti kebenarannya atau didukung data empiris.

Dengan diterimanya hipotesis tersebut berarti mendukung studi Kuzaeni (1998) meneliti sebanyak 40 responden diambil secara acak dari 68 karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Pasuruan dengan menggunakan analisis data secara regresi linier berganda. Tingkat signifikansinya diuji dengan uji  $f$  dan uji  $t$  dengan menggunakan alpha sebesar 0,05. Hasilnya penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen karyawan berpengaruh secara langsung terhadap prestasi kerja.

### **Pengaruh Pola Kerja cerdas terhadap kinerja sumber daya manusia**

Hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian adalah semakin tinggi pola kerja cerdas, maka semakin tinggi terhadap kinerja sumber daya manusia Pada Tabel berdasarkan perhitungan dengan software SPSS, koefisien regresi menunjukkan angka sebesar 0.568 berarti semakin tinggi pola kerja cerdas maka semakin tinggi kinerja sumber daya manusia

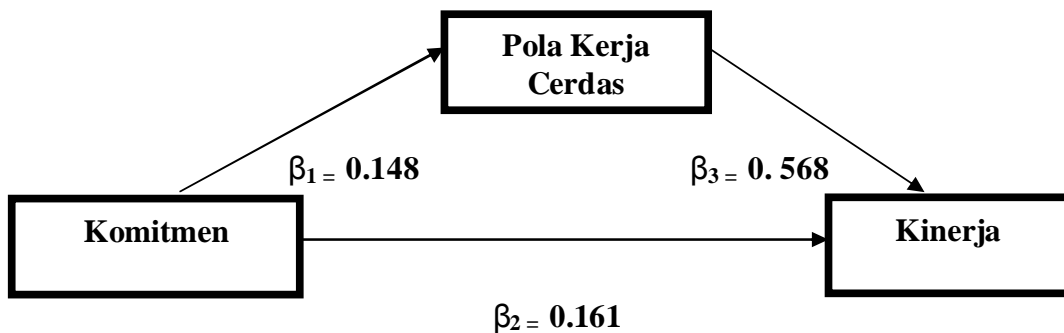
Kemudian  $t$  hitung ( 7.162 ) >  $t$  tabel ( 1.661 ) tingkat sign. variabel bebas ( pola kerja cerdas) menunjukkan angka sebesar  $0.000 < 0.05$ . Berarti hipotesis yang diajukan ( $H_a$ ), yakni semakin tinggi pola kerja cerdas maka semakin tinggi kinerja sumber daya manusia, terbukti kebenarannya atau didukung data empiris.

Dengan diterimanya hipotesis tersebut berarti mendukung studi Kohly K. Ajay (1998) bahwa orientasi belajara mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan

**Pengaruh pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan melalui Pola kerja cerdas karyawan**

Studi ikutan dalam analisis ini adalah menganalisis pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kerja cerdas sumber daya manusia

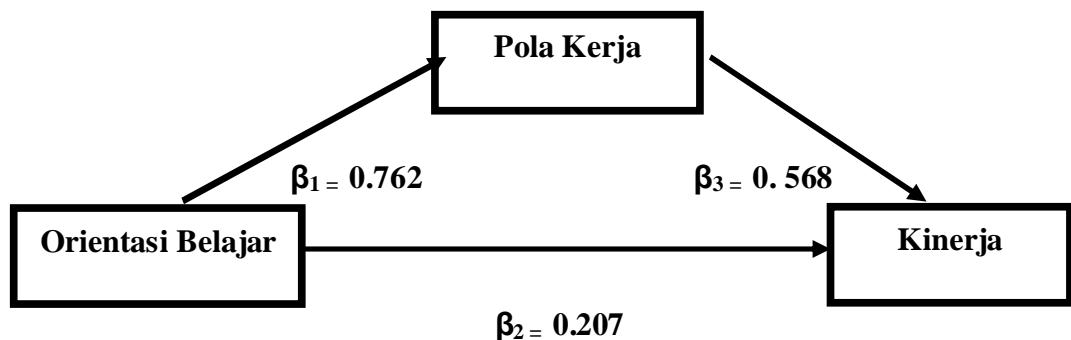
Berdasarkan perhitungan dengan SPSS 10 (Tabel 1 ) dapat dijelaskan sebagai berikut:



Dengan demikian koefisien path pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kerja cerdas sumber daya manusia dapat ditentukan (  $0.148 \times 0.568$  ) = **0.084** Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan tidak melalui kerja cerdas karyawan sumber daya manusia Di Rumah Sakit Umum Pusat Kariadi Semarang . Hal tersebut disebabkan bahwa pengaruh langsung komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan, koefisien sebesar **0.161** lebih besar dari pada koefisien melalui kerja cerdas sebesar **0.084** .

## **Pengaruh pengaruh orientasi belajar terhadap kinerja karyawan melalui Pola kerja cerdas karyawan**

Studi ikutan berikutnya dalam analisis ini adalah menganalisis pengaruh orientasi belajar terhadap kinerja karyawan melalui kerja cerdas sumber daya manusia Berdasarkan perhitungan dengan SPSS dapat dijelaskan sebagai berikut:



Dengan demikian koefisien path pengaruh orientasi belajar terhadap kinerja karyawan melalui kerja cerdas sumber daya manusia dapat ditentukan (  $0.762 \times 0.568$  ) = **0.433** Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa pengaruh orientasi belajar terhadap kinerja karyawan melalui kerja cerdas karyawan sumber daya manusia . Hal tersebut disebabkan bahwa pengaruh langsung orientasi belajar terhadap kinerja karyawan koefisien sebesar **0.207** lebih besar dari pada koefisien melalui kerja cerdas sebesar **0.433** .

### **Pengaruh Langsung, Tidak langsung dan Pengaruh Total**

Analisis pengaruh langsung, tidak langsung dan total ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel yang dihipotesiskan. Pengaruh langsung merupakan koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung atau sering disebut dengan koefisien jalur, sedang pengaruh tak langsung adalah pengaruh yang diakibatkan oleh variabel antara. Sedangkan pengaruh total merupakan total penjumlahan dari pengaruh langsung dan tak langsung.

Pengujian terhadap pengaruh langsung, tidak langsung dan total dari setiap variabel disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Pengaruh Langsung, Tidak langsung dan Pengaruh Total**

No	Variabel	Pengaruh	Komitmen	Orientasi belajar	Pola Kerja Cerdas
1	Pola Kerja Cerdas	Langsung	0.148	0.762	0.000
		Tidak Langsung	0.000	0.000	0.000
		<b>Total</b>	<b>0.148</b>	<b>0.762</b>	<b>0.000</b>
2	Kinerja Sumber Daya Manusia	Langsung	0.161	0.207	0.568
		Tidak Langsung	0.084	0.433	0.000
		<b>Total</b>	<b>0.245</b>	<b>0.640</b>	<b>0.568</b>

Tabel 2 pengaruh langsung, tidak langsung dan total model kinerja sumber daya manusia menjelaskan bahwa variabel pola kerja cerdas dipengaruhi secara langsung oleh komitmen (0.148) dan orientasi belajar (0.762). Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel orientasi belajar memiliki pengaruh paling besar terhadap pola kerja cerdas dibandingkan dengan komitmen. Sedangkan pengaruh tidak langsung yang mempengaruhi variabel pola kerja cerdas tidak tampak dalam model penelitian ini karena variabel adaptabilitas merupakan variabel pada jenjang pertama dalam model persamaan terstruktur.

Kemudian variabel kinerja sumber daya manusia dipengaruhi secara langsung oleh komitmen (0.161), kualitas orientasi belajar (0.207) dan pola kerja cerdas (0.568). Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel pola kerja cerdas memiliki pengaruh langsung paling besar terhadap kinerja sumber daya manusia dibandingkan dengan komitmen dan orientasi belajar. Sedangkan pengaruh tidak langsung yang mempengaruhi variabel kinerja sumber daya manusia melalui pola kerja cerdas adalah variabel komitmen (0.084) dan orientasi belajar (0.4333). Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel orientasi belajar memiliki pengaruh tidak langsung paling besar terhadap kinerja sumber daya manusia dibandingkan dengan variabel orientasi belajar.

Total pengaruh variabel komitmen terhadap kinerja sumber daya manusia sebesar 0.246 , orientasi belajar sebesar 0.640 dan pola kerja cerdas sebesar 568 . Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel orientasi belajar memiliki pengaruh total yang dominan terhadap kinerja sumber daya manusia .

### **Implikasi Teoritis**

Berdasarkan pengaruh langsung, tak langsung dan pengaruh total, maka implikasi teoritis upaya peningkatan kinerja sumber daya manusia, prioritas kebijakan adalah sebagai berikut:

Pertama orientasi Belajar, Peningkatan kinerja sumber daya manusia prioritas utama adalah dengan meningkatkan pola kerja cerdas yang dibangun oleh orientasi belajar.

Kedua pola kerja cerdas, Peningkatan kinerja sumber daya manusia prioritas kedua adalah dengan meningkatkan pola kerja cerdas dan ketiga komitmen, Peningkatan kinerja sumber daya manusia prioritas ketiga adalah dengan meningkatkan pola kerja cerdas yang dibangun oleh komitmen..

### **Implikasi Manajerial**

Berkaitan dengan variabel komitmen indikator tetap tinggal di organisasi karena mendapatkan lebih , perlu ditingkatkan yakni dengan melakukan pemberdayaan karyawan sehingga mempunyai konsekuensi pada reward atau insentif yang diterima. Kemudian enggan meninggalkan kantor setelah selesai pekerjaan perlu diperhatikan, hal tersebut dengan mengoptimalkan waktu kerja yang ada.

Berkaitan dengan orientasi belajar , indikator keinginan menjadi lebih baik dari yang kemarin perlu dioptimalkan. Hal tersebut dengan melakukan kebijakan promosi yang transparan, objektif dan independent sehingga dapat mendorong karyawan untuk kerja keras. Kemudian keinginan mengetahui hal yang baru dalam menyelesaikan masalah atau metode kerja perlu ditingkatkan dengan melakukan pengembangan karyawan secara kontinu dan sistemik.



Berkaitan dengan variabel kerja cerdas, indikator berusaha mengembangkan penyelesaian pekerjaan yang dilakukan perlu ditingkatkan memberikan otonomi atau kesempatan yang sama pada karyawan untuk melakukan penyelesaian pekerjaan sehingga merangsang untuk kreatif dan inovatif. Kemudian program kerja dilakukan saya menyusun strategi perlu dioptimalkan, hal tersebut dengan memberikan pekerjaan pada karyawan yang penuh tantangan bukan dominant rutinitas.

Berkaitan dengan kinerja karyawan, indikator Pekerjaan yang dibebankan pada saya selalu terselesaikan. Perlu dioptimalkan, hal tersebut dilakukan dengan orientasi kinerja yang berbasis pada kapabilitas.

### **Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang**

Obyek penelitian ini hanya terbatas pada lingkungan Rumah sakit Umum Pusat Dr. Kariadi Semarang sehingga tidak dapat digeneralisasikan pada Rumah lain di luar kota Semarang.

Pegumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode kuesioner, oleh karena itu faktor subyektifitas selalu ada. Maka penelitian berikutnya harus didukung dengan metode observasi.

Agenda penelitian mendatang seyogyanya diteliti variable bebas lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia, seperti teknologi, diversitas karyawan, karena di lapangan dapat bersumber dari variabel tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ajay K.Kohli.1998. Learning and performance Orientation salepeople : The Role Of supervisor. *Jounal Marketing Research*.
- Agarwal, Sanjeev dan Sridar N, Ramaswami, 1993, "Affective Organizational Commitment of Salespeople : An Expanded Model", *Journal or Personal Selling and Sales Management*, Vol XIII, Number 2 (Spring).
- Augusty Ferdinand (2004). Strategic Selling-In Management, Research Paper Series No. 03/Mark/2004.
- Boorum, Michael L., et al (1998), "Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiness and Sales Performance, "*Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol, 26, No. 1
- Cooper, D.R. dan W.C.Emory (1995), *Bussiness Researrch Methods*, Irwin.
- Deny Hotman, (2004), "Pengaruh orientasi belajar dan komitmen organisasi terhadap kerja cerdas dalam meningkatkan kinerja penjualan", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Volume III, No.1, Mei 2004.
- Deery. SP and Iverson R.D (2005)." Labor Management Cooperation : Antecedesnts and Impact on Organizational, Performance." *Indsutrial and Labor Relations Review*. 58 No.4.588-609.
- Eric Mollemen. (2003 )." Performance Management When innovation and learning Become Critical Performance Indicators ". *Personal Review* 22.,93-113
- Gautam Ray., Barney J. B. and Waleed A.M. (2004 )." Capablities, Business Process and Competitive Advatage : Chosing the Dependent Variabel in Empirical Test of the Resources Based –View." *Strategic Management Journal*.. 25, 23 - 37.
- Gibon .P dan Robertson. (2003 ) ". Contcientiousness and Managerial Perfomance ". *Journal of Occuptional Psychologi*.73.p.171.180
- Gundlach, Gregory, T. et al, (1995) "The Structure of Commitment in Exchange", *Journal of Marketing*, Vol. 59 (January), pp. 78-92.
- Gujarati, DH, 1995, Basic Economics, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall International Edition, USA.
- Hair,Jr, F.Joseph, R.E. Anderson, R.L. Tatham dan W.C. Black. (1992), *Multivariate Data Analysis with Readings*, Macmillan..

- Harish Sujana, Barton A Weitz, & Nirmalya Kumar, (1994) "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling", *Journal of Marketing*, Vol 58, July 1994.
- Imam Ghozali, 2001. Analisis Multivariate dengan SPSS. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Juliana D.Lily and David A. Gray. (2005) ". Outsourcing the Human Resources Function : Environmental and Organizational, Characteristic That affect HR "Performance. *Journal of Business Strategies*.22 (1).55-65.
- Justine Horgan, Peter Muhlu. (2005.)" Human Resources Management and Performance : A Comparative Study of Ireland and the Netherlands. " *Management Review*.16(2),.242-257
- Joko Yulianto. (2002), "Studi Mengenai Orientasi Strategi dan Perbaikan Kinerja Tenaga Penjualan", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Volume I, No.1, Mei 2002.
- Kotler, P. (1997), Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control, Prentice Hall International, Inc.
- Kartono, Kartini, 1990, Pengantar Metodologi Riset Sosial. Penerbit Mandar Maju, Bandung.
- Lado, AA and Marry C. Wilson, 1994" Human Resources System and Sustained Competitive Advantage : A Competency-Based perspective" *Academy of Management Review*.Vol.19.No.4.pp.699-727.
- Leong, Siew Meng, Donna M. Randall, dan Joseph A. Cote, 1994, "Exploring the Organizational Commitment Performance Linkage in Marketing : a Study of Life Insurance Salespeople", *Journal of Business Research*, Vol. 29, pp. 57 – 63.
- Michael K. Mount and Murray R. Barrick. 1998. Five-Factor Model of Personality and performance in Jobs Involving Interpersonal Interactions. *Human Performance*. p. 145-165.
- Menon A, Bharadwaj S.G, Adidam P, J, Edison S.W; (1999)" Antecedents and Consequence of Marketing Strategy Making : Model and Test ". *Journal of Marketing*. Vol 63.p.18-40.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D., and Jackson, D.N., 1994, "Organizational Commitment and Job Performance : it's The Nature of The Commitment That Counts", *Journal of applied Psychology*, vol. 74, No. 1,

- Patrick Gunnigle and Sarah Moore.1994. Linking Business Strategy and Human Resources Management : Issues and Implications. *Personnel Review*. Vol.23.No.1 p.63-84
- Rani Geetha & Venkatapathy.( 2005) “. Performance and HRD : A Studi Among Various Type of Banks.”. *South Asian Journal of Management* : 52, 467-477.
- Skinner, Steven J. (2000), “Peak Performance in the Salesforce”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol XX, No. 1 (Winter)
- Sujan. H, Barton. A.Weitz and Nirmalya Kumar (1994 ) “ Learning Orientation , Working Smart and Effective Selling “, *Journal of Marketing*, Vol.58, 39-52.
- Teodore Lewis.( 2005.) “ Toward Artistry : A Critique of the HRD Performance Paradigm and a Suggested New Model.” *Performance Improvement Quarterly*.18(2) ,55-75
- Ulrich Lester W. Johnson and Richard A (1997 ) “ Spreng, Modeling the Determinants of Customer Satisfaction for Business to Business Professional Service “, *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 25( 1 ) 4-17.
- Weitz, BA, Sujan H, dan Sujan M, (1986), Knowledge, Motivation, Adaptive Behaviour : A Framework for Improving Selling Effectiveness” *Journal of Marketing*, Vol. 50 (Oktober), pp. 174 – 191.
- Wright . Patrick.M. dan McMahan.Gary.C. (1992 ).” Teoritical Perspective for Strategic Human Resource Management “. *Journal of Management..* 295-320.

### BIO DATA

Judul Artikel	Upata Peningkatan Kinerja SDM melalui komitmen dan Orientasi belajar
Nama	Dr. W idodo.SE.M.Si
Tempat / tanggal lahir	Ngawi, 8 Februari 1965
Alamat Kantor	Fak.Ekonomi UNISSULA Semarang Jl. Raya Kaligawe Km. 4 Semarang telp. (024) 6583584, ext 563 Fax (024) 6582455.
Alamat Rumah	Jl. Menoreh Barat II RT 05 / RW 04 Sampangan, Semarang
No HP	081.325.784.761
Pendidikan Terakhir	Program Pascasarjana / S3 Ilmu Ekonomi Manajemen Universitas Diponegoro Semarang lulus tahun 2008
E-mail	Widodos3@ yahoo.com

Kepada  
Yth. Pimpinan Jurnal " FORDEMA "  
Fak.Ekonomi UMP  
Purwokerto

***Assalamu 'alaikum Wr.Wb.***

Bersama ini kami kirimkan artikel ilmiah dengan judul "*Upaya peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui komitmen dan orientasi belajar*".

Demikian atas perhatian dan perkenannya kami mengucapkan terima kasih.

***Wassalamu 'alaikum Wr.Wb.***

Semarang 2 April 2009

DR. W i d o d o.SE.M.Si