



UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA

TESIS

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI DI BANK  
INDONESIA, DIREKTORAT PENELITIAN DAN PENGATURAN PERBANKAN**

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar  
Magister Sains (M.Si.) dalam Ilmu Administrasi.

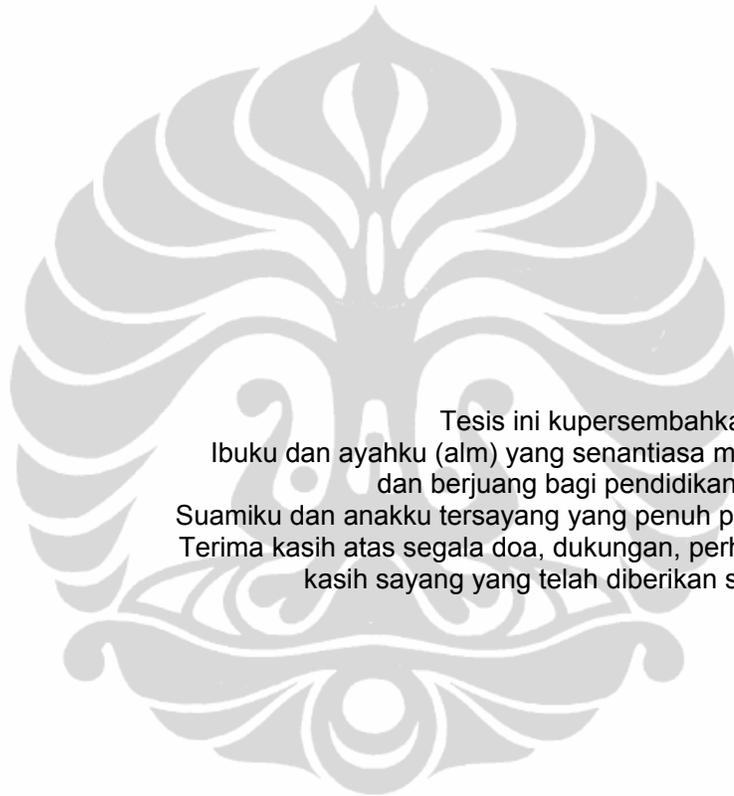
Oleh :

Nama : Ratih Arti Sekaryuni  
NPM : 0606018394

Program Studi : Ilmu Administrasi  
Kekhususan : Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

JAKARTA  
Juli, 2008

## HALAMAN PERSEMBAHAN



Tesis ini kupersembahkan kepada  
Ibuku dan ayahku (alm) yang senantiasa mendoakan  
dan berjuang bagi pendidikan anaknya,  
Suamiku dan anakku tersayang yang penuh pengertian,  
Terima kasih atas segala doa, dukungan, perhatian dan  
kasih sayang yang telah diberikan selama ini.

## LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS



**Tesis ini adalah**  
Hasil karya saya sendiri, dan  
seluruh sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar

**Ratih Arti Sekaryuni**

**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

**TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS**

**Nama : Ratih Arti Sekaryuni  
NPM : 0606018394  
Judul tesis : Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Di Bank  
Indonesia, Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan**

**Pembimbing Tesis :**

**( Prof. Dr. Bob Waworuntu)**

UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**

Nama : Ratih Arti Sekaryuni  
NPM : 0606018394  
Judul tesis : Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Di Bank  
Indonesia, Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan

Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Sidang Penguji Tesis Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia pada tanggal 26 Juni 2008 dan telah dinyatakan :  
**LULUS**

Tim Penguji :

Ketua Sidang :  
Prof..Dr. Bhenyamin Hoessein (.....)

Pembimbing :  
Prof. Dr. Bob Waworuntu (.....)

Pembaca Ahli :  
Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA (.....)

Sekretaris Sidang :  
Drs. Achmad Lufti, M. Si (.....)

**UNIVERSITY OF INDONESIA  
FACULTY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF ADMINISTRATION  
POST GRADUATE PROGRAM  
ADMINISTRATIVE SCIENCE PROGRAM  
SPECIALITY OF ADMINISTRATION AND HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT**

**ABSTRACT**

RATIH ARTI SEKARYUNI  
0606018394  
FACTORS THAT INFLUENCE EMPLOYEE'S PERFORMANCE IN BANK  
INDONESIA AT DIRECTORATE OF BANKING RESEARCH AND REGULATION

Xix + 124 Page + 23 Tables + 2 Pictures + 7 Appendices  
Bibliography: 65 Books of Literature, 1 Law, 7 Theses (2004 - 2007), 2 Journals

In Bank of Indonesia (*BI*), the organization is supported by four main sectors, which is monetary sector, payment system sector, banking sector and management intern sector. Hence Directorate of Banking Research and Regulation (*DPNP*) represent one of the directorates in head office serving banking sector, having strategic role in duty to regulate and supervise the banking industry and financial sector.

The mission of *DPNP* is to develop and to improve the quality and research of regulation of banking consistently in order to maintain stability and growth of banking sector, and also the stability of financial system and monetary as a whole. While the vision *DPNP* is to become a well-known, trusted, competence and succeed of banking regulator.

With the strategic function of the organization, hence becoming one of the heavy challenge to organization is how to move individuals to be earning ever have willingness conscript best performance for the sake of organization. Effectiveness of this individual performance of course has to relate to mission, strategy, and organizational target. Based on clear organizational direction as a whole, output which must reach by organizational component the department, section, individual, and process can be determined.

This research aim to analyze and explain factors influencing employee's performance in BI, specially at *DPNP*, by relate to what explained by expressed

better by Fletcher ( 1993) in Armstrong ( 2006:9) writing: ' Performance concept which is real to be attributed to an approach up at creating a function vision with and target of organization, assisting all individual in comprehending and recognizing their contribution in supporting, managing, and improve performance the two organizational and also individual goodness.' Thereby analyze from factors influencing *DPNP* employee's performance in *BI* expected can support reaching of target management of human resources *BI* able to yield human resources matching with strategic requirement of *BI* in number, quality of job, and optimal performance.

Pursuant to factor analysis provided to the 69 employee's performance variables, hence there are reducing in the form of new factor of 15 factors, which the new factors deputize 73 questions. As research instrument with obtained information equal to around 80% which is sufficient information from factor analysis, the 15 new factors is : Job Environment, Education, Knowledge, Communication, Goal, Performance Evaluation, Value, Perception of Reward, Ability, Harmonious Relation, Talent, Job Quality, Personality, Target Clarity, and Hygiene Factor Condition.

From the result of regression process, indicated that there are 3 factors group as independent variables which have significant influence to Performance, which is Education, Target Clarity, and Goals. Meanwhile the other 12 factors group, which is : Job Environment, Knowledge, Communications, Performance Evaluation, Value, Perception of Reward, Ability, Harmonious Relation, Talent, Job Quality, Personality, and Hygiene Factor Condition.

According to the 3 group of factor which had a significant effect to the employee's performance, and also relate to the 12 factors group which had no significant effect to the employee's performance, presumably can become an input to all head in set of job to determine strategic step in potency development and human resources career, specially in *DPNP*.

**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

## **ABSTRAK**

RATIH ARTI SEKARYUNI  
0606018394

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Di Bank Indonesia, Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan

xix + 124 halaman + 23 tabel + 2 gambar + 7 lampiran

Daftar Pustaka 63 buku Literatur, 1 Peraturan Perundang-undangan, 7 Tesis (2004 – 2007), 2 jurnal

Di dalam struktur organisasi Bank Indonesia (BI) yang dibagi atas empat sektor utama, yaitu sektor moneter, sektor sistem pembayaran, sektor perbankan dan sektor manajemen intern; Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan (DPNP) merupakan salah satu satuan kerja (satker) di kantor pusat dan salah satu satker di sektor perbankan yang memiliki peran strategis yakni sebagai otoritas dalam mengatur dan mengawasi Bank.

Misi DPNP adalah mengembangkan dan meningkatkan kualitas penelitian dan pengaturan perbankan secara konsisten dalam rangka menunjang stabilitas dan pertumbuhan sektor perbankan serta mendorong stabilitas sistem keuangan dan moneter secara menyeluruh dan berkesinambungan. Sedangkan Visi DPNP adalah menjadi satuan kerja (satker) yang dikenal sebagai penyusun kebijakan dan perumus peraturan perbankan yang dipercaya, kompeten dan berhasil.

Atas dasar fungsi DPNP yang strategis ini, maka salah satu tantangan yang harus dihadapi adalah bagaimana menggerakkan individu-individu agar dapat senantiasa mempunyai kemauan mengerahkan kinerja terbaiknya untuk kepentingan organisasi. Dalam hal ini kinerja individu yang selaras dengan misi, strategi, dan tujuan organisasi. Untuk itu diperlukan kejelasan arah dan tujuan

organisasi secara keseluruhan yang akan dicapai dalam rangka menetapkan kinerja atau output yang harus dicapai oleh masing-masing komponen organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di BI, khususnya pada DPNP, dengan mengacu kepada apa yang dijelaskan oleh dinyatakan dengan baik oleh Fletcher (1993) dalam Armstrong (2006:9) yang menulis: 'Konsep kinerja yang riil dihubungkan dengan suatu pendekatan ke arah menciptakan suatu visi fungsi bersama dan tujuan organisasi, membantu para individu dalam memahami dan mengenali kontribusi mereka dalam mendukung, mengelola, dan meningkatkan kinerja kedua-duanya baik individu maupun organisasi.' Dengan demikian analisis dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai DPNP di BI diharapkan dapat mendukung tercapainya sasaran pengelolaan SDM BI yang dapat menghasilkan SDM yang sesuai dengan kebutuhan strategis BI baik dalam jumlah, kualitas kerja, dan kinerja optimal.

Berdasarkan analisis faktor yang dilakukan terhadap 69 variabel bebas yang mempengaruhi kinerja pegawai, maka terdapat faktor baru sebanyak 15 faktor, yang mewakili 73 pertanyaan sebagai instrumen penelitian. Dengan besaran informasi yang diperoleh sebesar sekitar 80% yang menjadi batasan ideal bagi kecukupan informasi dari analisis faktor, maka ke 15 faktor tersebut terdiri atas Lingkungan kerja, Pendidikan, Pengetahuan, Komunikasi, Target, Penilaian Kinerja, Nilai, Persepsi Imbalan, Kemampuan, Hubungan Harmonis, Bakat, Kualitas Kerja, Kepribadian, Kejelasan Sasaran, Kondisi Faktor Higiene.

Berdasarkan uji regresi terdapat 3 (tiga) kelompok faktor sebagai variabel bebas yang memiliki pengaruh secara signifikan terhadap Kinerja. Ketiga faktor tersebut adalah Pendidikan, Kejelasan Sasaran, dan Target. Sementara 12 (dua belas) kelompok faktor lain, yaitu: Lingkungan kerja, Pengetahuan, Komunikasi, Penilaian Kinerja, Nilai, Persepsi Imbalan, Kemampuan, Hubungan Harmonis, Bakat, Kualitas Kerja, Kepribadian, Kondisi Faktor Higiene belum berpengaruh secara signifikan.

Terhadap ke 3 kelompok faktor yang berpengaruh secara signifikan maupun terhadap 12 kelompok faktor yang belum berpengaruh secara

signifikan terhadap kinerja pegawai, kiranya dapat menjadi masukan bagi para pimpinan di dalam satuan kerja untuk menentukan langkah yang strategis dalam pengembangan potensi dan karier SDM, khususnya di Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan (DPNP).



## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah Yang Maha Esa, atas segala limpahan kasih sayang, perlindungan dan pertolonganNya kepada penulis hingga penulis mampu terus berupaya menyelesaikan kuliah ini. Tesis yang merupakan tulisan yang sederhana ini penulis harapkan dapat bermanfaat bagi lingkungan dimana penulis berada dan merupakan suatu motivasi bagi penulis untuk terus belajar.

Tantangan yang selalu dihadapi oleh setiap individu maupun organisasi untuk senantiasa meningkatkan kinerja dalam rangka menjaga kelangsungan eksistensinya, telah mendorong penulis untuk belajar lebih jauh mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai sebagai individu. Diharapkan dengan diketahuinya faktor-faktor yang mempengaruhi dimaksud, maka tercapainya peningkatan kinerja pegawai yang berkesinambungan dapat lebih dimungkinkan.

Selanjutnya, penulis persembahkan tesis ini kepada orang-orang yang terkasih ibu dan bapak (alm) yang selalu berdoa dan juga berjuang untuk mendidik anak-anaknya, suami, anak-anak serta saudara-saudara tersayang, yang selalu memberi semangat kepada penulis untuk selalu berbuat yang terbaik. Semoga atas segala amal baik yang telah dilakukan, Allah SWT limpahkan rahmat, berkah dan ridho Nya.

Pada kesempatan ini secara khusus penulis ingin menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang tulus kepada Prof. Dr. Bob Waworuntu selaku pembimbing dan juga pemberi inspirasi mengenai arti penelitian yang baik, membimbing, serta memberikan masukan yang berarti bagi penulis dalam menyusun tesis ini.

Selain itu, penulis juga menyadari bahwa dalam menyelesaikan studi dan tesis ini, banyak pihak yang telah memberikan jasanya kepada penulis. Pada kesempatan ini, perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang tinggi kepada :

1. Prof.Dr. Bhenyamin Hoessein, selaku Ketua Program Studi ilmu Administrasi Program Pascasarjana, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.
2. Para penguji tesis : yang telah memberikan masukan perbaikan tesis.
3. Seluruh dosen pengajar Program Studi ilmu Administrasi Program Pascasarjana, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia, yang telah memberikan pengetahuan dan membuka cakrawala berpikir selama penulis mengikuti perkuliahan.
4. Seluruh staf sekretariat dan perpustakaan Program Studi ilmu Administrasi Program Pascasarjana FISIP UI, khususnya Mba Elly, Pak Mus dan Mas Pri, yang senantiasa memberikan bantuan secara tulus kepada penulis.
5. Seluruh pegawai di Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian.
6. Teman-teman PSDM X, yang telah bersama-sama saling memberikan dukungan dan semangat selama perkuliahan sampai dengan penyusunan tesis serta khusus kepada sahabat-sahabatku : Linda Maulidina, Anggar Budi Nuraini, dan Sufrani yang senantiasa memberi semangat kepada penulis untuk lulus pada waktunya.
7. Sahabat-sahabatku dan semua yang senantiasa memberikan bantuan dan doa untuk keberhasilan penulis lulus program pasca sarjana.

Semoga Allah Yang Maha Pengasih dan Penyayang senantiasa melimpahkan berkah dan kasih sayang Nya kepada semua orang yang telah membantu penulis selama ini.

Akhirnya, penulis menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang membaca dan memerlukannya. Selain itu, penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis akan menerima setiap kritik dan saran yang membangun.

Jakarta, Juni 2008

Penulis,

**Ratih Arti Sekaryuni**

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERSEMBAHAN	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINAL	ii
TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS	iii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	iv
ABSTRACT	v
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
<b>Bab I      PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
A.   Latar Belakang Masalah	1
B.   Perumusan Masalah	7
C.   Tujuan dan Signifikansi Penelitian	8
C. 1. Tujuan Penelitian	8
C.2. Signifikasi Penelitian	8
D.   Sistematika Penulisan	9
<b>Bab II     TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN</b>	<b>11</b>
A. Tinjauan Literatur	
A.1. Kinerja	11
1.1 Manajemen Kinerja	14
1.2 Evaluasi Kinerja	19
1.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Individu	22
A. 2 Lingkungan kerja	30
A. 3 Pendidikan	36

A. 4	Pengetahuan	37
A. 5	Komunikasi	48
A. 6	Target	50
A. 7	Penilaian Kinerja	51
A. 8	Nilai	55
A. 9	Persepsi Imbalan	57
A. 10	Kemampuan	58
A. 11	Hubungan Harmonis	59
A. 12	Bakat	60
A. 13	Kualitas Kerja	60
A. 14	Kepribadian	61
A. 15	Kejelasan Sasaran	61
A. 16	Kondisi Faktor Higiene	61
B.	Metode Penelitian	62
B. 1	Populasi dan Sampel Penelitian	63
B. 2	Operasionalisasi Variabel Penelitian	64
B. 3	Teknik Pengumpulan Data	65
B. 4	Kerangka Berpikir	66
B. 5	Hipotesis Penelitian	69
B. 6	Teknik Analisis Data	69
	B.6.1. Statistik Dekskriptif Melalui Prosedur Distribusi Frekuensi	70
	B.6.2. Analisis Faktor	70
	B.6.3. Uji Regresi Ganda	71

<b>Bab III</b>	<b>GAMBARAN UMUM BANK INDONESIA - DIREKTORAT PENELITIAN DAN PENGATURAN PERBANKAN</b>	<b>72</b>
A.	Status, Tujuan, dan Tugas Bank Indonesia	72
B.	Misi, Visi, dan Tugas Pokok Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan	73
C.	Struktur Organisasi Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan	75
D.	Sistem Penilaian Kinerja Bank Indonesia	76

E.	Kompetensi Inti Bank Indonesia	78
F.	Job Cluster di Bank Indonesia	81
<b>Bab IV</b>	<b>HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN</b>	
A.	Analisis Data	83
B.	Statistik Deskriptif	83
C.	Analisis Faktor	88
D.	Analisis Regresi	99
<b>Bab VI</b>	<b>SIMPULAN DAN SARAN</b>	
A.	SIMPULAN	123
A.1.	Simpulan Umum	124
A.2.	Simpulan Khusus	124
B.	SARAN	125
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>		
<b>LAMPIRAN</b>		
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>		

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Job Cluster Bank Indonesia Berdasarkan Golongan Pegawai	82
Tabel 4.1.	Usia	83
Tabel 4.2.	Jenis Kelamin	84
Tabel 4.3.	Golongan Jabatan	85
Tabel 4.4.	Pendidikan Terakhir	85
Tabel 4.5.	Masa Kerja Di Bank Indonesia	86
Tabel 4.6.	Persepsi Kinerja Menurut Pegawai	86
Tabel 4.7.	Kinerja Menurut Pegawai Berdasarkan Golongan	87
Tabel 4.8	KMO and Bartlett's Test	88
Tabel 4.9	Faktor Lingkungan Kerja	89
Tabel 4.10	Faktor Pendidikan	90
Tabel 4.11	Faktor Pengetahuan	91
Tabel 4.12	Faktor Komunikasi	92
Tabel 4.13	Faktor Target	93
Tabel 4.14	Faktor Penilaian Kinerja	93
Tabel 4.15	Faktor Nilai	94
Tabel 4.16	Faktor Persepsi Imbalan	94
Tabel 4.17	Faktor Kemampuan	95
Tabel 4.18	Faktor Hubungan Hamonis	95
Tabel 4.19	Faktor Bakat	96
Tabel 4.20	Faktor Kedua Belas – Kualitas Kerja	97
Tabel 4.21	Faktor Ketiga Belas – Kepribadian	97
Tabel 4.22	Faktor Keempat Belas – Kejelasan Sasaran	98
Tabel 4.23	Faktor Kelima Belas – Kondisi Faktor Higiene	98
Tabel 4.24	Anova	99
Tabel 4.25	Pengaruh Pendidikan, Kejelasan Sasaran dan Target Terhadap Kinerja	100
Tabel 4.26	Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai BI DPNP	101
Tabel 4.27	Faktor- faktor Yang Belum Berdampak Terhadap Kinerja	108

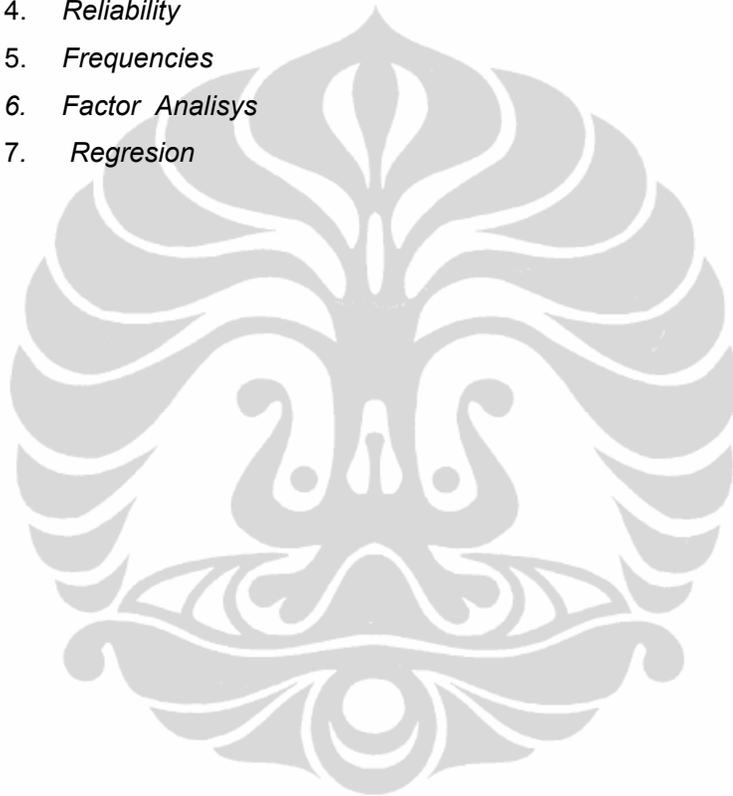
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.2.	Siklus Manajemen Kinerja Pegawai	16
Gambar 2.2.	Siklus Manajemen Kinerja Individu	18



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Variable Yang Mempengaruhi Kinerja Berdasarkan Pendapat Para Ahli
- Lampiran 2. Surat Ijin Penelitian
- Lampiran 3. Kuesioner
- Lampiran 4. *Reliability*
- Lampiran 5. *Frequencies*
- Lampiran 6. *Factor Analisis*
- Lampiran 7. *Regresion*



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Tugas pokok Bank Indonesia (BI) sebagaimana ditetapkan dalam Undang-undang tentang Bank Sentral, memiliki fungsi yang sangat strategis yaitu mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah. Salah satu tugas BI untuk mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah adalah mengatur dan mengawasi bank. Dalam hal ini, tugas mengatur bank merupakan tugas pokok dari Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan (DPNP). Sasaran strategis DPNP dalam melaksanakan tugas mengatur bank adalah meningkatkan kesehatan dan efektivitas sistem perbankan serta menjaga stabilitas sistem keuangan.

Faktor SDM merupakan kunci utama dalam menentukan keberhasilan industri perbankan yang sehat. Agar SDM dapat berperan secara optimal dalam mewujudkan perbankan yang sehat, maka persyaratan kompetensi yang memadai, baik dari segi perilaku (*behavior competencies*) maupun segi teknis (*technical competencies*) harus dimiliki oleh insan perbankan. SDM perbankan yang profesional dan berakhlak mulia merupakan faktor mutlak dalam pembangunan sistem perbankan yang sehat dan tangguh (Sabirin, 1999) yang dikutip Minarwati dalam Supriyanto (2006:32).

Deputi Gubernur bidang SDM BI, Aslim Tadjuddin dalam Supriyanto (2006:238) menegaskan bahwa peran SDM sangat penting dalam keberhasilan berbagai perubahan yang telah dilakukan BI, yang ditentukan oleh ketersediaan SDM yang berkinerja tinggi. Untuk itu, BI menetapkan salah satu Indikator Kinerja Utama (IKU) organisasi berupa rata-rata kompetensi pegawai yang harus mencapai minimal angka 3 (indeks yang dipakai 1-5). Pencapaian IKU dimaksud merupakan tugas bersama antara

Direktorat SDM dengan pimpinan satker, sesuai pola baru yaitu sebagai mitra strategis dan agen perubahan.

Bagaimana menggerakkan individu-individu agar dapat senantiasa mempunyai kemauan mengerahkan kinerja terbaiknya untuk kepentingan organisasi, merupakan salah satu tantangan berat yang dihadapi bagi setiap organisasi. Kinerja merupakan pencapaian keberhasilan berdasar pekerjaan. "Kinerja berarti perilaku dan hasil". Perilaku individu yang merupakan penjelmaan kinerja dari abstrak ke tindakan, tidak hanya merupakan instrumen untuk hasil, tetapi sekaligus merupakan dampak yang dihasilkan individu tersebut berupa produk mental dan usaha yang dilakukan untuk penyelesaian tugas, yang disebut dengan kompetensi. Kinerja adalah juga tentang menegakkan nilai-nilai organisasi atau 'menghidupkan nilai'. Hal ini adalah suatu aspek dari perilaku tetapi memfokuskan pada apa yang individu lakukan untuk merealisasikan nilai-nilai inti seperti perhatian terhadap mutu, perhatian terhadap individu, perhatian terhadap kesempatan yang setara secara etis (Armstrong, 2006 : 8).

Cushway (2002 : 85) menegaskan bahwa keefektifan kinerja seseorang tergantung pada organisasi itu sendiri, apakah mempunyai kejelasan misi, strategi, dan tujuan. Bila arah organisasi secara keseluruhan jelas, maka dapat ditentukan output yang harus dicapai oleh komponen-komponen organisasi, termasuk penentuan departemen, seksi, individu, dan proses yang perlu untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Tanpa kejelasan, maka individu, departemen dan lainnya akan berhamburan kesegala arah tanpa tujuan yang pasti.

Deskripsi di atas menunjukkan ada dua kategori dari kinerja dalam organisasi yaitu : pertama, kinerja internal yang memandang kinerja sebagai perilaku, dan kedua, kinerja eksternal yang dikaitkan dengan pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Hal ini berarti apapun yang individu lakukan di tempat kerja mempunyai dampak pada pencapaian tujuan organisasi. Sejalan hal itu, McNamara (1997) mengemukakan bahwa secara sederhana, manajemen kinerja meliputi aktivitas untuk memastikan bahwa tujuan

organisasi secara konsisten dipenuhi dengan efisien dan efektif. Manajemen kinerja dapat memusatkan pada kinerja suatu organisasi, departemen, dan proses untuk membangun suatu produk atau jasa, pegawai, dan lain sebagainya. Manajemen kinerja adalah proses yang sistematis yang melibatkan pegawai, secara individu maupun sebagai anggota dari suatu tim, di dalam meningkatkan efektivitas organisatoris dalam konteks pemenuhan misi dan visi. Dalam organisasi yang efektif, manajemen kinerja meliputi siklus yang terdiri atas perencanaan, pemantuan, pengembangan, penilaian dan penghargaan.

Suatu organisasi yang menggunakan sistem manajemen kinerja yang efektif, menunjukkan adanya sistem yang terintegrasi antara kinerja karyawan dengan strategi perusahaan. Elemen utama sistem yang terintegrasi ini adalah : identifikasi dan komunikasi tujuan strategis perusahaan; penerjemahan tujuan strategis ke dalam tujuan unit bisnis dan departemen; aplikasinya pada level tim dan karyawan. Dengan demikian baik tim maupun karyawan dapat melihat bagaimana pekerjaannya diberi penilaian yang jelas, sehingga memiliki dorongan kemauan yang tinggi dalam berupaya memberikan kontribusi pada keseluruhan kinerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Elemen tersebut harus memberikan kerangka yang jelas untuk mengelaborasi tujuan perusahaan pada semua level dalam organisasi; menetapkan target kinerja, dan melakukan penilaian kinerja atau pencapaian sasaran yang telah disepakati ini.

Penilaian kinerja adalah sebuah penentu kinerja yang ampuh (Timpe, 1992 :ix). Penilaian prestasi kerja atau kinerja berarti cara membandingkan antara prestasi nyata dengan standar yang telah ditetapkan. Dimensi-dimensi prestasi kerja individual seperti kuantitas dan kualitas perlu dinilai, dan didukung oleh bukti-bukti yang objektif dan dapat diamati. Selanjutnya mengenai siapa yang seharusnya melakukan penilaian kinerja, maka ada beberapa pilihan yang tersedia. Hasil penilaian kinerja sangat ditentukan oleh standar kinerja yang ditetapkan oleh organisasi. Dengan demikian standar kinerja ini perlu ditetapkan secara terbuka sehingga dapat digunakan

sebagai arah pelaksanaan kinerja oleh pegawai dan pada waktunya sebagai pedoman evaluasi kinerja oleh pimpinan organisasi. (Dessler, 1995:513).

Sutrisno (2007 : 21) yang mengutip hasil penelitiannya terkait dengan indikator penilaian kinerja Pusat Kajian Kinerja Sumber Daya Aparatur Lembaga Administrasi Negara (LAN) (2001:76-77) merumuskan empat indikator utama dalam penilaian kinerja pegawai pada organisasi publik sebagai berikut.

1. Prestasi kerja (*achievement*), yaitu hasil yang dicapai dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diemban seorang pegawai berdasarkan kompetensinya, yang terdiri dari dua aspek, yaitu :
  - Kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan pada jangka waktu tertentu.
  - Kualitas hasil pelaksanaan pekerjaan yang dicapai.
2. Keahlian kerja (*skill*) , yaitu aspek-aspek kemampuan, kecakapan dan kepandaian yang mendukung pelaksanaan tugas, yang dapat diperinci sebagai berikut :
  - Kemampuan menjalin kerjasama antar pegawai dan pada pimpinan (*Cooperation*).
  - Kemampuan berkomunikasi antar pegawai dan pimpinan (*Communication*).
  - Ide, inisiatif dalam menyelesaikan tugas (*Initiative*).
  - Kemampuan menganalisis dan memprediksi permasalahan yang dihadapi (*Analysis*).
3. Perilaku kerja (Behavior) yang berkaitan dengan sikap, ucapan dan tindakan, meliputi empat aspek, yaitu :
  - Kejujuran dalam menyelesaikan tugas. (Honesty)
  - Tanggung jawab penyelesaian tugas (Responsibility)
  - Kependawaian (Dependability)
  - Kehadiran (Attendance)

4. Kepemimpinan (Leadership) khusus bagi pegawai yang memegang posisi jabatan struktural tertentu dan mempunyai bawahan, indikator kepemimpinan ini terdiri dari dua aspek, yaitu :
- Kemampuan untuk membina dan membangun atau memenej unit dan pegawai yang dipimpinya (Managing).
  - Kemampuan untuk mengatur kegiatan dan membuat peraturan sesuai dengan peraturan yang berlaku dalam rangka mencapai tujuan unit atau organisasi (Organizing).

Dari indikator-indikator penilaian kinerja yang telah dipaparkan tersebut diatas, maka organisasi dapat memilih dan menentukan indikator yang akan digunakan sebagai indikator penilaian kinerja. Dalam hal ini penentuan indikator tersebut harus sesuai dengan sasaran dan tujuan penilaian kinerja dengan mempertimbangkan pula kebutuhan organisasi dalam aktivitas penilaian kinerja tersebut. Ketepatan dalam penentuan indikator penilaian sangat berperan dalam mewujudkan suatu alat penilaian kinerja yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan.

Indikator penilaian kinerja tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, Mangkunegara (2006:13) menyimpulkan bahwa faktor-faktor penentu kinerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan organisasi. Individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi ruhani (psikis) dan jasmani (fisik) akan mampu mendayagunakan potensinya itu secara optimal dalam melaksanakan aktivitas kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Potensi psikis individu berupa kecerdasan pikiran, kecerdasan emosi, memiliki pandangan dan pedoman hidup yang jelas, dapat memanfaatkan lingkungan kerja sebagai motivasi eksternal bagi dirinya. Faktor lingkungan kerja organisasi yang sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja, adalah : kejelasan tugas, otoritas yang jelas, target kerja menantang, komunikasi efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang karir dan fasilitas kerja yang memadai.

Dalam rangka mendukung tercapainya sasaran strategis BI, maka pada tahun 2006 telah disusun dan dibahas konsep Arah dan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Rumusan arah dan strategi MSDM BI dimaksud adalah untuk memberikan kejelasan pola pengelolaan SDM yang integratif dan bersifat jangka panjang, yang mencakup rumusan sasaran akhir pengelolaan SDM, dan upaya pencapaiannya yang bersifat responsif terhadap perubahan lingkungan strategis BI. Adapun sasaran utama arah dan strategi MSDM dimaksud diharapkan mampu menghasilkan : (a) SDM yang profesional sesuai dengan kebutuhan strategis Bank Indonesia, baik dalam jumlah, kualitas kerja dan kinerja optimal; dan (b) Pemimpin yang handal dan memiliki intelektual dan *moral leadership* sehingga dapat berkontribusi secara nasional.

Seiring dengan munculnya berbagai permasalahan dan tantangan organisasi yang semakin kompleks, tersedianya SDM yang berkualitas dan yang berkemampuan tinggi dalam berkarya dan bekerja, merupakan suatu hal yang mutlak. Untuk itu, Prinsip yang mendasari pengelolaan SDM BI terdiri atas : (a) Sistem Merit, (b) Harmonisasi Organisasi dan Pegawai, (c) *Fairness*, (d) Integritas, dan (e) Efisiensi. Sistem penilaian kinerja pegawai yang diterapkan di Bank Indonesia berdasarkan sistem *merit*. Pegawai dinilai berdasarkan kompetensinya yang terdiri atas Prestasi Kerja dan Perilaku Kerja. Tujuan penilaian kinerja pegawai adalah meningkatkan motivasi kerja. Predikat Kinerja Pegawai untuk semua golongan di setiap satuan kerja ditetapkan dengan mengacu pada pola distribusi, yang untuk pegawai golongan tertentu dibedakan menurut Predikat Kinerja Satuan Kerja

Bank Indonesia menerapkan penilaian kinerja Pegawai berdasarkan prinsip – prinsip sebagai berikut :

1. Korelasi yang erat antara kinerja Bank Indonesia, satuan Kerja dan pegawai, antara lain terkait dengan penyusunan Rencana Penyelesaian Tugas/Target dan pola distribusi predikat kinerja;
2. Sifat penilaian yang obyektif dan transparan, yakni terkait dengan apa yang dihasilkan oleh pegawai dan melibatkan pegawai secara terbuka;

3. Manajemen kinerja yang berorientasi pada penyelesaian tugas dan penerapan proses kerja; dengan demikian tidak hanya penilaian tentang hasil akhir namun juga proses yang tercermin pada perilaku kerja dan disiplin pegawai, dan
4. Penilaian menjadi tanggung jawab Pemimpin Satuan Kerja dan *Line Manager*, yakni Direktorat SDM (DSDM) menyediakan sarana/aturan dan penilaian sepenuhnya dilakukan oleh satuan kerja dengan melakukan proses yang benar.

Penilaian kinerja pegawai di Bank Indonesia untuk selanjutnya digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam :

1. Pemberian penghargaan pegawai, berupa nilai kinerja, penyesuaian gaji dan insentif pegawai
2. Perencanaan dan pengembangan karir pegawai, yang diwujudkan melalui penyusunan Rencana Pengembangan Karir Pegawai.
3. Pembinaan pegawai, berupa arahan dalam pencapaian tugas pegawai termasuk dalam hal peningkatan kinerjanya berupa *coaching* dan *counseling*).

## **B. Perumusan Masalah**

Salah satu tantangan berat yang dihadapi suatu organisasi adalah bagaimana menggerakkan individu-individu agar dapat senantiasa mempunyai kemauan mengerahkan kinerja terbaiknya untuk kepentingan organisasi. Ditegaskan pula bahwa kinerja seseorang akan tergantung pada organisasi itu sendiri, apakah memiliki kejelasan misi, strategi, dan tujuan. Kinerja pegawai juga ditentukan dan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Terwujudnya SDM BI yang memiliki kualitas kerja dan kinerja yang optimal dalam melaksanakan fungsi BI yang sangat strategis, tidak terlepas dari pengaruh berbagai faktor-faktor dimaksud, Sesuai dengan tujuan fundamental manajemen kinerja yakni meningkatkan kinerja organisasi secara efektif dan berkesinambungan, maka dengan mengetahui faktor-faktor yang memiliki korelasi yang kuat terhadap kinerja pegawai yang merupakan hasil analisis faktor, maka akan mempermudah manajemen dalam

pengelolaan kinerja sumber daya manusianya. Hal ini dikarenakan dengan fokus menangani faktor-faktor yang berpengaruh tersebut, sekaligus faktor yang lainya akan ikut tertangani.

Sehubungan dengan permasalahan tersebut di atas dan dengan mempertimbangkan aspek ketersediaan waktu penelitian, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah “Faktor-faktor apa yang mempengaruhi kinerja pegawai di BI – DPNP?” . Penelitian ini akan dibatasi hanya pada lingkup pegawai BI di DPNP, oleh karena itu yang akan diteliti adalah faktor-faktor mempengaruhi kinerja pegawai pada DPNP di BI saja.

## **C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian**

### **C.1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan atas rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah

1. Mengidentifikasi, dan menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.
2. Mengetahui, dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di BI, khususnya di DPNP.

### **C.2. Signifikansi Penelitian**

#### **1. Secara Akademis**

Hasil penelitian ini dapat menyajikan informasi yang bermanfaat untuk memperluas wawasan dan meningkatkan pengetahuan mengenai bukti empiris faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi dan sebagai sumbangan pemikiran bagi para peneliti selanjutnya, untuk digunakan sebagai bahan acuan bagi pengembangan konsep-konsep manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai isu kinerja pegawai.

## **2. Secara Praktis**

Hasil penelitian ini dapat mempunyai manfaat sebagai dasar acuan atau bahan pertimbangan dalam konteks penyusunan strategi kebijakan dan pembinaan pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai di BI pada umumnya dan DPNP pada khususnya. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai informasi pegawai dalam rangka memahami tugasnya sebagai subjek, sehingga dapat mendorong pegawai untuk memberikan kontribusinya yang penting bagi Bank Indonesia.

### **D. Sistematika Penulisan**

Sistematika penyajian laporan penelitian ini terdiri dari beberapa bab, sebagai berikut :

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Di dalam bab ini diuraikan mengenai latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan dan signifikansi penelitian, serta sistematika penulisan.

#### **BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN METODE PENELITIAN**

Bab ini membahas mengenai konsep kinerja dan teori-teori yang mendukung konsep dalam penelitian ini, kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, kerangka berpikir mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja berdasarkan konsep para ahli. Selanjutnya dalam metode penelitian diuraikan mengenai pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen, hipotesis yang diajukan berdasarkan kerangka berpikir yang telah disusun sebelumnya, pendekatan penelitian, populasi dan sampel penelitian, variabel penelitian, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data, dan teknik analisis data.

### BAB III TINJAUAN UMUM BANK INDONESIA - DIREKTORAT PENELITIAN DAN PENGATURAN PERBANKAN

Bab ini menjelaskan tentang objek penelitian yaitu Bank Indonesia - Direktorat Penelitian dan Pengaturan Bank, Struktur organisasi, disertai visi dan misi, tugas pokok dan fungsi, dan deskripsi jabatan.

### BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab ini berisi analisis data tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Bank Indonesia - Direktorat Penelitian dan Pengaturan Bank, statistik deskriptif, analisis faktor, dan analisis regresi untuk mengetahui pengaruh dari faktor-faktor yang didapat dari analisis faktor.

### BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini dipaparkan kesimpulan yang dapat ditarik dari pembahasan hasil analisis penelitian dan sebagai jawaban atas pertanyaan penelitian ini, serta saran yang dapat digunakan bagi objek yang diteliti dan peneliti selanjutnya.

## BAB II

### TINJAUAN LITERATUR

#### A. Tinjauan Literatur

##### A.1. Kinerja

Kinerja telah dianggap menjadi kriteria penting, namun belum ada keseragaman definisi mengenai istilah ini. Secara sederhana, Irawan (2000:17) menyatakan kinerja (*performance*) sebagai *output* dari seorang pegawai, atau sebagai *output* dari proses manajemen, atau sebagai *output* dari suatu organisasi secara keseluruhan, dengan asumsi bahwa *output* tersebut harus dapat ditunjukkan dengan bukti yang konkrit dan terukur (dengan cara dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Lebih lanjut Irawan menambahkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat tiga jenis kinerja, yaitu : 1) kinerja organisasi, 2) kinerja proses dan, 3) kinerja pekerjaan. Menurutnya, ketiga jenis kinerja ini saling berkaitan, tidak bisa dipisahkan satu dengan lainnya. Kinerja organisasi tergantung dan dipengaruhi oleh sukses tidaknya kinerja proses (proses manajemen, proses administrasi, atau proses produksi), sedangkan kinerja proses tergantung pada bagus tidaknya kinerja dari pegawai yang menjalankan proses itu.

Kusriyanto, (1991) mengemukakan bahwa kinerja individu adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu yang lazimnya per jam, sedangkan Gomes (1995) mendefinisikan kinerja sebagai *output*, efisiensi, serta efektivitas yang dihubungkan dengan produktivitas. Oleh Mangkunegara pendapat keduanya disimpulkan oleh bahwa kinerja individu adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2006 : 9).

Lebih lanjut Houldsworth (2007) mempunyai perhatian terhadap kinerja secara luas dengan mengutip beberapa pendapat tentang definisi kinerja dalam organisasi, antara lain dari Gomez-Meija et al (1987) yang menyatakan bahwa kinerja adalah gabungan antara keberhasilan keuangan (organisasi) dan sejauh mana bisa menyejahterakan *stakeholder*-nya. Kemudian Meyer dan Zucker (1989) menyatakan bahwa kinerja organisasi adalah fungsi pencapaian tujuan atau sasaran. Lain halnya dengan Corvelec (2001) yang menambahkan pendapatnya bahwa kinerja kian dihubungkan dengan “bertindak benar dengan latar organisasi”. Di dalamnya ikut tercakup penyesuaian aturan sosial tentang cara berbusana dan berbahasa, persyaratan sebagai warga organisasi yang andal, atau penerimaan realitas organisasi resmi sebagai satu-satunya realitas. Terakhir dikutip pendapat W. J. Rothwell j. Hohne, dan Carroline King (2000), kinerja dapat merupakan konsep yang tidak dapat didefinisikan secara tegas, yang berhubungan dengan manfaat, hasil dan prestasi yang dicapai oleh individu, kelompok maupun organisasi.

Henry Simamora (2003 :339) berpendapat bahwa kinerja (*performance*) mempunyai pengertian sebagai kadar penyelesaian tugas dari pegawai dengan derajat kesediaan dan kemampuan tertentu yang dilandasi oleh suatu pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Sementara Armstrong (2006:7) mengungkapkan bahwa kinerja sering didefinisikan hanya dalam terminologi keluaran (*output*) yaitu pencapaian sasaran hasil yang terukur. Tetapi kinerja tidak sekedar berarti dari apa yang dicapai oleh individu-individu tetapi bagaimana mereka mencapai hal itu. Kamus Bahasa Inggris *Oxford* mengkonfirmasi hal ini dengan memasukkan pada ungkapan ' menyelesaikan' dalam definisi kinerjanya : 'pemuhan, pelaksanaan, menyelesaikan, memecahkan apapun (perintah) atau mengerjakan.' Kinerja-tinggi diakibatkan oleh perilaku yang sesuai, yang terutama perilaku yang ditentukan, dan penggunaan yang efektif dari pengetahuan (*knowledge*) yang diperlukan, ketrampilan (*skill*) dan kemampuan. Manajemen kinerja harus menguji bagaimana hasil yang dicapai sebab hal ini menyediakan informasi yang diperlukan untuk mempertimbangkan apa yang diperlukan untuk yang meningkatkan hasil itu.

Penjelasan Armstrong dimaksud didasarkan pada konsep kinerja yang telah dinyatakan oleh Brumbach (1988) sebagai berikut: "Kinerja berarti perilaku dan hasil". Perilaku yang berasal dari individu dan penjelmaan kinerja dari abstrak ke tindakan, tidak hanya merupakan instrumen untuk hasil, tetapi perilaku adalah juga dampak yang dihasilkan dari individu tersebut yaitu produk mental dan usaha yang dilakukan untuk penyelesaian tugas yang disebut dengan kompetensi. Hal inilah yang disebut 'model campuran' dalam manajemen kinerja, yakni meliputi pencapaian dari tingkat kompetensi yang diharapkan seperti halnya penetapan sasaran. Lebih lanjut Armstrong mengungkapkan bahwa kinerja adalah tentang menegakkan nilai-nilai organisasi atau 'menghidupkan nilai'. Hal ini adalah suatu aspek dari perilaku tetapi memfokuskan pada apa yang individu lakukan untuk merealisasikan nilai-nilai inti seperti perhatian terhadap mutu, perhatian terhadap individu, dan perhatian terhadap kesempatan yang setara secara etis. Penjelasan yang dikemukakan oleh Armstrong ini terlihat selaras dengan pendapat Corvelec yang dikutip Houldsworth (2007).

Dari beberapa deskripsi di atas dapat disimpulkan ada dua kategori dari kinerja dalam organisasi yaitu: kinerja internal yang memandang kinerja sebagai perilaku dan kinerja eksternal yang dikaitkan dengan pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Hal ini berarti apapun yang individu lakukan di tempat kerja mempunyai dampak pada pencapaian tujuan organisasi. Houldsworth (2007:73) berpendapat, bahwa dengan melihat fakta kinerja yang cenderung diartikan berlainan oleh organisasi yang berlainan dan individu yang berlainan, maka manajer lini atau proyek, yang pada hakikatnya adalah 'manajer kinerja' (*performance manager*), perlu memahami keberagaman arti, cara menjelaskan, menggambarkan, dan mengukur kinerja.

Sejalan dengan peranan kinerja sebagai kriteria penting dalam organisasi, maka dalam perkembangannya muncul manajemen kinerja, yang dimulai dari asal-usulnya berupa penilaian kinerja, dan selanjutnya manajemen berdasarkan tujuan, hingga akhirnya sampai pada posisinya sebagai salah satu proses inti dalam organisasi. Hal ini dapat dilihat dari pendapat Ainsworth, Smith dan Millership (2002 :5,22) yang tidak memfokuskan pada definisi, dengan

menegaskan bahwa daripada terlalu memperhatikan definisi kinerja, ada hal yang lebih berguna yaitu: memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu di tempat kerja dan setiap faktor itu merupakan hal yang penting dan harus dimenej.

### **A.1.1. Manajemen Kinerja**

McNamara (1997), mengemukakan bahwa secara sederhana, manajemen kinerja meliputi aktivitas untuk memastikan bahwa tujuan organisasi secara konsisten dipenuhi dengan efisien dan efektif. Manajemen kinerja dapat memusatkan pada kinerja suatu organisasi, departemen, dan proses untuk membangun suatu produk atau jasa, pegawai, dan lain sebagainya. Lebih lanjut dikemukakan bahwa manajemen kinerja adalah proses yang sistematis yang melibatkan pegawai, secara individu maupun sebagai anggota dari suatu tim, di dalam meningkatkan efektivitas organisatoris dalam konteks pemenuhan misi dan visi.

Dalam organisasi yang efektif, manajemen kinerja meliputi siklus yang terdiri atas perencanaan, pemantuan, pengembangan, penilaian dan penghargaan.

#### **1. Perencanaan (*planning*)**

Di dalam suatu organisasi yang efektif, persepsi “mulailah dari tujuan” layak menjadi nilai yang diyakini. Perencanaan adalah menentukan harapan kinerja dan tujuan untuk mengarahkan usaha tim dan individu ke arah keberhasilan tujuan organisatoris. Pegawai yang terlibat dalam proses perencanaan akan terbantu untuk lebih memahami tujuan organisasi, apa yang diperlukan agar terlaksana, mengapa hal itu perlu untuk yang dilaksanakan, dan seberapa baik pelaksanaannya.

#### **2. Pemantauan (*Monitoring*)**

Suatu organisasi yang efektif, maka tugas dan proyek perlu dimonitor secara kontinyu. Monitoring yang baik berarti secara konsisten mengukur

kinerja dan umpan balik yang berkelanjutan kepada pegawai dan kelompok kerja atas kemajuan mereka dalam mencapai target yang telah ditentukan.

3. Pengembangan (*Developing*)

Di dalam suatu organisasi yang efektif, pengembangan pegawai dievaluasi dan dicanangkan. Pengembangan berarti meningkatkan kapasitas melalui pelatihan, memberikan tugas yang membutuhkan ketrampilan baru atau tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi, meningkatkan proses pekerjaan, atau dengan metoda lain. Memberi pegawai dengan pelatihan dan peluang pengembangan yang dapat mendorong kinerja dengan baik, memperkuat kemampuan dan ketrampilan serta kompetensi terkait dengan pekerjaannya, dan membantu pegawai beradaptasi dengan perubahan di tempat kerja, antara lain seperti pengenalan teknologi baru.

4. Penilaian (*Rating*)

Dari waktu ke waktu, organisasi menemukan manfaat dalam membuat ringkasan kinerja pegawai. Ini sangat menolong dalam memperhatikan dan membandingkan kinerjanya dari waktu ke waktu atau antar pegawai lainnya. Organisasi harus mengetahui siapa yang mencapai kinerja terbaik dalam mencapai unsur-unsur dan standar yang telah disepakati bersama.

5. Penghargaan (*Rewarding*)

Di dalam suatu organisasi yang efektif, penghargaan (*rewarding*) digunakan dengan baik. Penghargaan (*Rewarding*) berarti mengenali pegawai, baik secara individu maupun sebagai anggota tim, karena kinerjanya dan mengetahui kontribusi mereka terhadap misi organisasi. Suatu prinsip dasar manajemen yang efektif adalah bahwa semua perilaku dikendalikan oleh konsekwensinya. Konsekwensi itu baik informal dan formal maupun hal positif dan hal negatif.



**Bagan 1.2 Siklus manajemen Kinerja Pegawai**

Sumber : McNamara (1997)

Sejalan dengan pendapat di atas, Weiss dan Hartle (1997) dalam Houldsworth (2007 : 77) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai sebuah proses untuk membangun pemahaman yang sama mengenai apa yang harus dicapai, dan bagaimana itu dicapai; sebuah pendekatan pengelolaan manusia yang meningkatkan kemungkinan untuk mencapai kesuksesan yang terkait dengan pekerjaan. Manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan untuk mengelola manusia dengan tujuan meningkatkan sukses terkait dengan pekerjaan. Dalam aplikasinya ada tiga tahap yang dilaksanakan, yakni : perencanaan, pengelolaan, dan peninjauan. Seberapa besar masing-masing tahap itu akan ditekankan bergantung pada rancangan proses dan budaya organisasi.

#### Tahap 1 : Perencanaan

Tahap ini mencakup : mendefinisikan tanggung jawab kerja; penentuan pengharapan kinerja; dan penetapan tujuan atau sasaran pada permulaan periode. Perencanaan manajemen kinerja ini dilakukan bersamaan dengan siklus perencanaan bisnis. Agar tahap ini efektif maka serangkaian tujuan perlu dikomunikasikan sebelum periode penetapan tujuan kinerja. Pembahasan perencanaan dan penetapan tujuan kinerja bisa merujuk pada perencanaan pengembangan, atau bisa juga dilakukan pada diskusi tinjauan perkembangan formal.

## Tahap 2 : pengelolaan/ coaching

Tahap ini mencakup : pemantauan kinerja dan pencapaian ke arah tujuan; umpan balik (*feedback*) dan pembimbingan (*coaching*); peninjauan kompetensi; perencanaan pengembangan. Dalam tahap ini mungkin tidak ada 'peninjauan formal' apa pun, tetapi pada tahap ini bisa mencakup praktik manajemen yang baik, update informal secara teratur, dan coaching serta mentoring yang efektif. Organisasi yang beranggapan tahap ini tidak ada, atau yang mensyaratkan adanya proses yang lebih formal, cenderung melakukan peninjauan kemajuan tengah tahunan, empat bulanan dan bahkan bulanan. Salah satu dari diskusi peninjauan ini bisa dikhususkan untuk membahas rencana pengembangan.

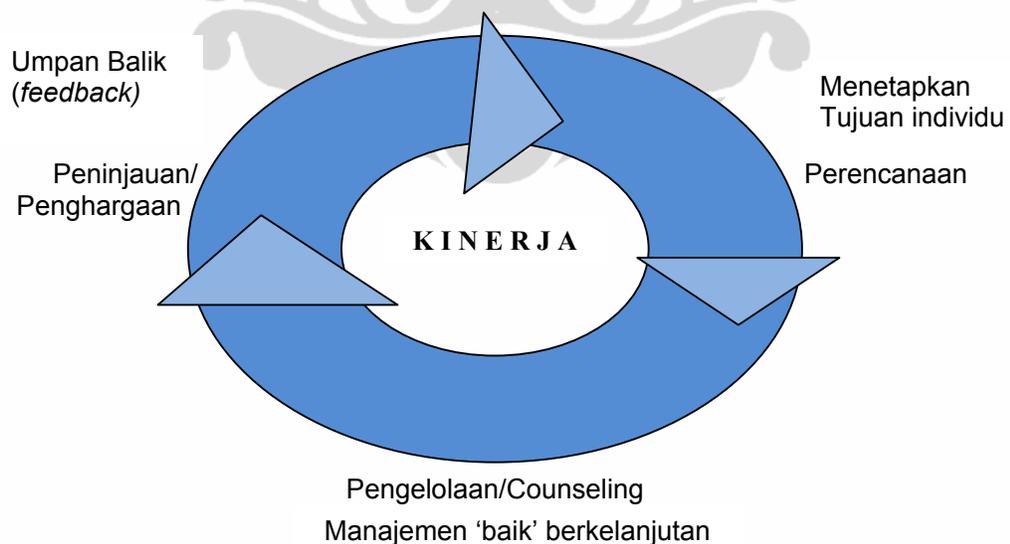
## Tahap 3 : peninjauan/ penghargaan

Tahap ini mencakup : penilaian kinerja formal, yang menghasilkan suatu rating, jika ada; kaitan dengan penghargaan, jika dipakai di perusahaan itu; dan kemungkinan balikan menyeluruh (360 derajat) di sekitar kompetensi atau perangkat umpan balik lainnya. Pencapaian tujuan akan selalu dinilai. Beberapa organisasi menggunakan tinjauan kompetensi lengkap seperti melihat kecocokan seseorang dengan persyaratan kompetensi suatu jabatan, sebagaimana dicantumkan di dalam deskripsi kerja; sementara yang lain meninjau pencapaian tujuan pengembangan.

Pemeringkatan (rating) akan menjadi problematik jika manajer menganggap kinerja semua tim mereka 'di atas rata-rata'. Akibatnya, 'peringkat merayap' (*rating creep*) bisa terjadi di dalam organisasi, dengan kinerja bagus menjadi 'rata-rata baru'. Bagi organisasi yang menerapkan matriks gaji berdasarkan peringkat (*performance related pay* - PRP), hal ini tidak hanya berdampak pada penggajian, tetapi juga mengikis elemen 'diferensiasi' sehingga pegawai dengan kinerja tinggi tidak lagi benar-benar diberi penghargaan di atas dan lebih daripada mereka yang kinerjanya rata-rata atau rendah. Dalam keadaan seperti itu maka motivasi pegawai yang memiliki kinerja tinggi bisa menurun. Dari survei terbaru terhadap 400 manajer lini, ditemukan bahwa sebanyak 69 persen responden menegaskan

adanya kaitan antara proses penilaian kinerja dengan gaji atau bonus. Namun baru 46 % merasa bahwa sistem penghargaan dibedakan berdasarkan capaian kinerja. Salah satu cara menghindari masalah tersebut adalah dengan menerapkan 'distribusi paksa', contohnya adalah 'kurva vitalitas' yang dijalankan oleh General Electric (GE) dan dijabarkan oleh Welch (2003) selama menjadi CEO. Dengan pendekatan ini manajer dipaksa memeringkatkan semua laporan langsung mereka menjadi 20% kelompok atas, 70% kelompok tengah, dan 10% kelompok bawah. Maksud dari pengelompokan itu adalah bahwa setiap tahun 10% kelompok bawah tersebut akan dikeluarkan dari perusahaan. (Houldsworth, 2007:79)

Dari deskripsi di atas, terlihat manajemen kinerja muncul sebagai elemen kunci dari struktur manajemen SDM terpadu ini sejak pegawai direkrut dan peran mereka ditetapkan. Selanjutnya, manajemen kinerja berperan mendorong penghargaan, pelatihan dan pengembangan, promosi, dan kemajuan karier. Hasilnya adalah pegawai yang termotivasi dan sadar dan setia pada misi dan strategi organisasi. Manajemen kinerja mengoordinasikan seluruh aspek manajemen manusia di suatu organisasi, yang dapat digambarkan prosesnya seperti di bawah ini.



**Bagan 1.1 Siklus manajemen kinerja individu**

Sumber : Houldsworth dalam Rees & Mc. Bain, 2007 halaman 77

Achmad S Ruky (2001) mengemukakan bahwa terdapat sejumlah tujuan yang dapat dicapai oleh organisasi dengan mengaplikasikan sistem manajemen kinerja, yaitu sebagai berikut.

1. Meningkatkan prestasi kerja pegawai, baik individu maupun tim, sampai setinggi-tingginya dengan memberikan kesempatan pada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian visi dan misi organisasi. Pegawai bersama atasannya masing-masing menetapkan sasaran kerja dan standar prestasi yang harus dicapai pada akhir kurun waktu yang telah ditetapkan.
2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi pegawai secara individu pada gilirannya akan mendorong kinerja SDM secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
3. Merangsang minat dan pengembangan individual dengan tujuan untuk meningkatkan hasil kerja dan prestasi individual serta potensi yang masih laten dengan cara memberikan umpan balik pada mereka tentang perkembangan prestasi mereka.
4. Membantu organisasi dalam menyusun program pengembangan, pendidikan, dan pelatihan pegawai yang lebih tepat guna. Selanjutnya usaha ini akan membantu organisasi untuk mempunyai pasokan SDM yang cakap dan trampil mempunyai daya saing yang cukup untuk pengembangan organisasi di masa depan.
5. Menyediakan sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gajinya atau imbalannya sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
6. Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengungkapkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal lain yang ada kaitannya. Sehingga jalur komunikasi dan dialog akan terbuka. Dengan demikian proses penilaian prestasi kerja tidak menjadi hal yang menakutkan tetapi akan mengeratkan hubungan antara atasan dengan bawahan.

#### **A.1.2. Evaluasi Kinerja**

Penilaian kinerja dalam perkembangannya dianggap sebagai sebuah penentu kinerja yang ampuh. Penilaian kinerja ini merupakan metode

mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Penilaian kinerja yang efektif melibatkan komunikasi dua arah. Dalam komunikasi ini, atasan dan bawahan berbagi peluang untuk bertukar umpan balik yang konstruktif dan membangun yang akan meningkatkan seluruh kontribusi karyawan. (Timpe, 1992 :ix – x).

Dessler (1995:513) mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja atau kinerja berarti cara membandingkan antara prestasi nyata dengan standar yang telah ditetapkan. Lebih lanjut ditegaskan Dessler tentang dimensi-dimensi prestasi kerja individual seperti kuantitas dan kualitas yang perlu dinilai, dan didukung oleh bukti-bukti yang objektif dan dapat diamati. Mengenai siapa yang seharusnya melakukan penilaian kinerja, maka ada beberapa pilihan yang tersedia, antara lain menggunakan panitia pengarkatan (penilaian yang dilakukan oleh tim). Adapun mengenai hasil penilaian kinerja sangat ditentukan oleh standar kinerja yang ditetapkan oleh organisasi. Maka standar kinerja ini perlu ditetapkan secara terbuka sehingga dapat digunakan sebagai arah pelaksanaan kinerja oleh pegawai dan pada waktunya sebagai pedoman evaluasi kinerja oleh pimpinan organisasi.

Sutrisno (2007 : 21) dalam hasil penelitiannya terkait dengan indikator penilaian kinerja Pusat Kajian Kinerja Sumber Daya Aparatur Lembaga Administrasi Negara (LAN) (2001:76-77) merumuskan empat indikator utama dalam penilaian kinerja pegawai pada organisasi publik sebagai berikut.

1. Prestasi kerja (*achievement*), yaitu hasil yang dicapai dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diemban seorang pegawai berdasarkan kompetensinya, yang terdiri dari dua aspek, yaitu :
  - Kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan pada jangka waktu tertentu.
  - Kualitas hasil pelaksanaan pekerjaan yang dicapai.
2. Keahlian kerja (*skill*) , yaitu aspek-aspek kemampuan, kecakapan dan kepandaian yang mendukung pelaksanaan tugas, yang dapat diperinci sebagai berikut :

- Kemampuan menjalin kerjasama antar pegawai dan pada pimpinan (*Cooperation*).
  - Kemampuan berkomunikasi antar pegawai dan pimpinan (*Communication*).
  - Ide, inisiatif dalam menyelesaikan tugas (*Initiative*).
  - Kemampuan menganalisis dan memprediksi permasalahan yang dihadapi (*Analysis*).
3. Perilaku kerja (Behavior) yang berkaitan dengan sikap, ucapan dan tindakan, meliputi empat aspek, yaitu :
- Kejujuran dalam menyelesaikan tugas. (Honesty)
  - Tanggung jawab penyelesaian tugas (Responsibility)
  - Kependawaian (Dependability)
  - Kehadiran (Attendance)
4. Kepemimpinan (Leadership) khusus bagi pegawai yang memegang posisi jabatan struktural tertentu dan mempunyai bawahan, indikator kepemimpinan ini terdiri dari dua aspek, yaitu :
- Kemampuan untuk membina dan membangun atau memenej unit dan pegawai yang dipimpinnya (Managing).
  - Kemampuan untuk mengatur kegiatan dan membuat peraturan sesuai dengan peraturan yang berlaku dalam rangka mencapai tujuan unit atau organisasi (Organizing).

Dari indikator-indikator penilaian kinerja yang telah dipaparkan tersebut diatas, maka organisasi dapat memilih dan menentukan indikator yang akan digunakan untuk menjadi indikator penilaian kinerja. Tentu saja dalam penentuan indikator tersebut harus sesuai dengan sasaran dan tujuan penilaian kinerja dengan mempertimbangkan pula kebutuhan organisasi dalam aktivitas penilaian kinerja tersebut. Ketepatan dalam penentuan indikator penilaian sangat berperan dalam mewujudkan suatu alat penilaian kinerja yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan.

Surya Dharma (2005:97) mengungkapkan bahwa ada perbedaan istilah ukuran kinerja dengan indikator kinerja yang sering dipakai dengan saling menggantikan. Tetapi beberapa organisasi membedakan keduanya dengan memakai istilah ukuran kinerja untuk hasil yang dapat diukur secara kuantitatif dan indikator kinerja untuk situasi dimana hasilnya dapat dinilai secara kualitatif.

### A.1.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Individu

Berdasarkan atas apa yang telah diungkapkan Brumbach (1988) yang dikutip Armstrong dalam paparan tentang definisi diatas, yaitu "Kinerja berarti perilaku dan hasil". Sehubungan dengan itu, Stooner (1978) dalam Ravianto (1990:20) menyatakan bahwa faktor motivasi, kemampuan, dan persepsi terhadap peranan yang dibawakan oleh individu akan mempengaruhi kinerja individu tersebut. Hal ini dapat digambarkan dengan formula sebagai berikut :

$$\text{Kinerja} = f (\text{Motivation, Ability, Role perception})$$

Persepsi terhadap peranan yang dibawakan individu dalam pekerjaannya berkaitan dengan kejelasan peran individu mengenai peranan apa yang dituntut oleh organisasi terhadapnya. Sehingga dapat memahami dan menyetujui apa yang diharapkan darinya. Jika tidak ada kesesuaian persepsi antara individu itu dengan atasannya, maka kinerja tinggi akan sulit dicapai. Persepsi individu terhadap peran dalam pekerjaannya mempunyai hubungan yang erat dengan etos kerja serta ciri-ciri kepribadian.

Sedangkan menurut Dwivedi (1979) dalam Winardi (2000:128), kinerja adalah fungsi dari ketrampilan [*skill*] dan motivasi. Ketrampilan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan merupakan fungsi dari kemampuannya, sikapnya, dan latihan yang diperlukan. Lain halnya dengan Sutermeister (1963) yang juga dikutip Winardi (2000:134) mengungkapkan kinerja dengan menyeluruh, yang pada dasarnya kinerja dipengaruhi oleh faktor: (1) kemampuan [*ability*] berupa: pengetahuan [*knowledge*] dan ketrampilan [*skill*], dan (2) motivasi. Motivasi merupakan landasan utama dalam mempengaruhi kinerja individu; terkait dengan faktor pengetahuan, maka dapat dipengaruhi

oleh pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan minat, sedangkan ketrampilan dipengaruhi oleh bakat dan kepribadian.

Pendapat yang menguatkan hal tersebut adalah pendapat Campbell (1990) dalam Sutrisno (2007:10), yang menjelaskan bahwa kinerja mempunyai hubungan fungsional yang erat dengan atribut kinerja. Atribut kinerja menurutnya, kombinasi dari tiga faktor, yaitu faktor pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*), dan motivasi (*motivation*). Faktor-faktor ini dinotasikan dalam suatu persamaan sebagai berikut :

$$\text{Kinerja} = f(\text{knowledge, skill, dan motivation})$$

- Pengetahuan (*Knowledge*) mengacu kepada sekumpulan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai tentang apa-apa yang dapat ia kerjakan (*knowing what to do*),
- Ketrampilan (*skill*) mengacu pada kemampuan bagaimana melakukan pekerjaan dengan baik (*the ability to do well*), sedangkan
- Motivasi (*motivation*) merupakan dorongan atau semangat yang akan menentukan sikap, pola pikir, ucapan, dan tindakan seorang pegawai.

Fisher, Schoenfeldt, dan. Shaw (1990), mengungkapkan bahwa kinerja ditentukan oleh keahlian, kemampuan, dan upaya terus menerus pegawai serta kondisi eksternal. Menurut Dharma (1985), kinerja [prestasi kerja] adalah sesuatu yang dikerjakan, produk dan jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang, yang ditentukan oleh :

- a. Semua faktor lingkungan dimana pekerjaan berlangsung.
- b. Proses kegiatan yang dilaksanakan untuk menghasilkan keluaran (*output*).
- c. Keluaran (*output*). segala yang dihasilkan oleh proses umpan balik formatif informasi yang digunakan untuk mempengaruhi kualitas keluaran.

Zainun (1994) yang dikutip Wiryanto (2004:92) menguraikan secara luas dengan mengungkapkan pola hubungan berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja individu pegawai, dalam hal ini mencakup: (1) lingkungan luar, berupa: budaya, hukum, politik, sosial, ekonomi, dan teknologi; (2) iklim organisasi,

berupa: kebijakan dan filsafat manajemen struktur, tingkat pengupahan dan penghargaan, kondisi sosial, gaya kepemimpinan, syarat kerja, kelompok kerja, dan hakikat kerja; (3) ciri individu, berupa: motivasi, dan kemampuan.

Amrstrong (1994) mengungkapkan bahwa karena kinerja merupakan pencapaian keberhasilan berdasar pekerjaan, maka individu bisa melakukan usaha yang terbaik, dengan menyadari potensi mereka, dan selanjutnya memaksimalkan kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi. Dalam hal ini, tidak tercapainya kinerja dipengaruhi oleh : kurangnya pengetahuan, kurangnya keterampilan, kegagalan dalam memahami tugas atau sasaran, kurangnya kepercayaan diri, kurangnya penerapan dan usaha, kegagalan menyesuaikan diri, kurang memiliki minat, sikap negatif, dan tidak bisa bekerja sama.

Martoyo (1998) sebagaimana dikutip oleh Zacharias (2007, No 4:61) mengungkapkan terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja pegawai, antara lain: motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, aspek-aspek ekonomis, aspek-aspek teknis, dan perilaku. Robbins (1996:56) telah mendokumentasikan pula sejumlah variabel yang mempunyai efek pada kinerja dan kepuasan individu, antara lain: sikap, kepribadian, kemampuan, dan norma kelompok. Dalam hal ini dijelaskan lebih jauh bahwa :

- Kemampuan (*Ability*) adalah kapasitas individu untuk menjalankan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, yang meliputi: kecerdasan dan ketrampilan.
- Motivasi (*motivation*) adalah kesediaan mengeluarkan upaya tingkat tinggi ke arah tujuan organisasional, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.
- Kesempatan (*opportunity*) untuk berkinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi, sebagian merupakan fungsi dari tidak adanya rintangan-rintangan yang mengendalai individu dalam bekerja. Yaitu dukungan lingkungan kerja, yang meliputi: alat, peralatan bahan, dan suplai yang memadai; Kondisi kerja yang menguntungkan; rekan sekerja yang membantu; aturan dan prosedur yang mendukung untuk bekerja; cukup informasi untuk mengambil keputusan yang dikaitkan dengan kerja; waktu

yang memadai untuk melakukan pekerjaan yang baik; dan sebagainya. Jika tidak, kinerja akan terganggu.

Prasetya Irawan (2000:41) mengungkapkan, kinerja individu dipengaruhi oleh berbagai hal, yaitu: (1) Faktor subjektif individu tersebut, (2) Spesifikasi pekerjaan, (3) Sarana dan mekanisme pekerjaan, (4) Impak kinerja, dan (5) Mekanisme umpan balik. Menurut Sahlan Asnawi (1999), kinerja dalam hubungannya dengan penyelesaian tugas adalah antara masukan dan keluaran, dengan terjadinya proses pergerakan segala daya yang ada dalam diri SDM yang kemudian terekspresikan dalam bentuk hasil prestasi atau produk, baik berupa barang atau jasa. Menggunakan sumber segala daya dalam diri SDM yang terdiri atas : tenaga fisik, cita-cita, keterampilan, dan keahlian.

Ainsworth, Smith, dan Millership (2002:32) menyatakan bahwa kinerja adalah fungsi dari kejelasan peran, dan kompetensi, dan lingkungan, dan preferensi, dan penghargaan plus Umpan Balik. Dengan model ini maka diperoleh suatu persamaan kinerja sebagai berikut.

$$\text{Kinerja (P)} = R_c \times C \times E \times (V) \text{ (Pf} \times R_w) \text{ plus Umpan Balik}$$

Dimana :

R<sub>c</sub> = Kejelasan Peran

C = Kompetensi

E = Lingkungan

V = Nilai

P<sub>f</sub> = Kesesuaian

R<sub>w</sub> = Penghargaan

- (*Performance/P*) yaitu kinerja, hasil yang dicapai, yang merupakan hasil akhir dari interaksi semua faktor dalam model kinerja. Apakah pegawai mencapai tujuan dan target yang disepakati?
- *Role clarity/R<sub>c</sub>* yaitu kejelasan peran, Apakah sasaran dan tugas, standar dan prioritas yang disepakati telah dapat tercapai; dan ekspektasi lainnya

sehubungan dengan tujuan kinerja telah terpenuhi ? Apakah mereka yang sesungguhnya diharapkan oleh kedua belah pihak?

- *Competency/C* yaitu kompetensi, ketrampilan yang memadai dan dasar pengetahuan secukupnya dari pegawai atau kompetensi.
- *Environment/E* yaitu tiga elemen untuk berkinerja: (1) lingkungan fisik seperti alat-alat dan kondisi fisik tempat kerja; (2) lingkungan manusia seperti kelompok, kekompakan tim, dan kepemimpinan;(3) lingkungan organisasi seperti kejelasan struktur, sistem, komunikasi, kultur kerja.
- *Value/V* yaitu kesesuaian diantara nilai-nilai organisasi (yang terefleksi dalam strategi, arah dan tujuannya [yang dapat berubah-ubah]) dan nilai-nilai pegawai Sejahtera mana individu melihat bahwa pekerjaannya memberi kepuasan.
- *Preference/Pf* yaitu preferensi, derajat kesalingsesuaian antara preferensi individual dan tuntutan pekerjaan, yang tampaknya mempengaruhi: kepuasan kerja, manajemen waktu, kesiapan untuk bekerja di luar jam normal, dan retensi bakat.
- *Reward/Rw* yaitu penghargaan, kesesuaian baik eksplisit maupun intrinsik, dan kesesuaiannya dengan kebutuhan, kinerja, dan harapan individu.
- Umpan Balik yaitu mutu dan relevansi umpan balik, yang menjadi maksud utama diskusi dalam telaah kinerja dengan mengeksplorasi semua faktor, dan penyepakatan tindakan yang harus diambil oleh kedua belah pihak , dalam periode yang akan datang.

Kuswadi (2004 : 13) berpendapat bahwa terdapat suatu relasi yang kuat dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu motivasi pegawai, kepuasan pegawai dan loyalitas pegawai. Sementara Stefan Tangen (2005) mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja adalah budaya kerja perusahaan, sumber daya yang tersedia, dan motivasi untuk melakukan perubahan.

Berikut ini pendapat Rivai dan Basri (2005:15-16) yang mengutip beberapa pendapat, antara lain:

1. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki

derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan kemampuan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. ( Hersey and Blanchard : 1993)

2. Kinerja individu dipengaruhi oleh tujuan. (Mondy dan Premeaux :1993)
3. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M), dan kesempatan untuk berkinerja atau *opportunity* (O), dalam notasi persamaan : Kinerja = f (A x M x O). (Robbins : 1996)
4. Dalam model *partner and lawyer* (Donnelly, Gibson and Ivancevich : 1994), kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh : (1) harapan mengenai imbalan, (2) dorongan, (3) kemampuan, kebutuhan, dan sifat, (4) persepsi terhadap tugas, (5) imbalan internal dan eksternal, (6) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Dengan demikian kinerja pada dasarnya ditentukan oleh : (1) kemampuan ; (2) keinginan dan (3) lingkungan.

Dari berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang menandai kinerja adalah hasil ketentuan: (1) kebutuhan yang dibuat individu; (2) tujuan yang khusus; (3) kemampuan; (4) kompleksitas; (5) komitmen; (6) umpan balik; (7) situasi; (8) pembatasan; (9) perhatian pada kegiatan; (10) usaha; (11) ketekunan; (12) ketaatan; (13) kesediaan untuk berkorban; dan (14) memiliki standar yang jelas. Dalam konteks ini, Simanjuntak (2005:10) mengemukakan, kinerja individu dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan dalam tiga kelompok, yaitu: (1) kompetensi individu, (2) dukungan organisasi, dan (3) dukungan manajemen. Hal ini dapat diuraikan lebih lanjut bahwa kompetensi individu, yaitu kemampuan dan ketrampilan individu melakukan kerja, serta motivasi dan etos kerja. Kemampuan dan ketrampilan individu ini dipengaruhi oleh: kebugaran fisik dan kesehatan jiwa, pendidikan dan pelatihan, pengalaman kerja. Sedangkan motivasi dan etos kerja dipengaruhi antara lain: latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya, dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Dukungan organisasi menjadi faktor yang menentukan pada kinerja individu dalam bentuk: pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, penerapan teknologi, kondisi kerja (faktor-faktor higiene), dan syarat kerja [hak dan kewajiban baik organisasi

maupun pegawai]. Faktor dukungan manajemen dalam bentuk kemampuan manajerial dalam membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang harmonis, dan kepemimpinan. Sehingga potensi individu dapat didayagunakan dengan optimal selaras dengan tujuan organisasi. Dalam hal ini manajemen mengembangkan kemampuan teknis, membangun motivasi, disiplin kerja, dan etos kerja baik melalui penciptaan sistem kerja maupun melalui upaya memberi kepuasan kerja.

Lebih lanjut Dharma (2005:324) mengungkapkan bahwa kriteria kinerja diekspresikan sebagai aspek-aspek kinerja yang mencakup: (1) atribut yang meliputi: pengetahuan, keahlian, sikap, prilaku, dan pengalaman yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan berhasil; dan (2) kompetensi, yaitu keahlian-keahlian tertentu yang dapat ditunjukkan individu. Sedangkan Kuswadi (2004:27) berpendapat, usaha mewujudkan kinerja individu yang optimal sesuai harapan organisasi ditentukan dari faktor-faktor yang pada hakikatnya saling mempengaruhi, yaitu: (1) Motivasi; (2) Kemampuan, (3) Sarana kerja, (4) Gaya kepemimpinan, dan (5) Kepuasan kerja. Mitchel yang dikutip Sedarmayanti dalam Wiryanto (2004:92), mengungkapkan aspek kinerja mencakup: (1) kualitas kerja; (2) ketepatan; (3) inisiatif; (4) kapabilitas; dan (5) komunikasi.

Sebagai suatu konstruksi yang multidimensional, dengan sudut pandang dari unsur-unsur yang ada di dalam suatu organisasi, maka konsep kinerja individu dipengaruhi oleh banyak faktor, hal ini dijelaskan oleh Mahmudi (2006) dalam Sutrisno (2007:10) sebagai berikut :

1. Faktor personal/individual, yaitu motivasi, komitmen, kompetensi, dan persepsi /keyakinan diri yang dimiliki oleh individu;
2. Faktor kepemimpinan, berupa kualitas dorongan dari pimpinan, panduan, bimbingan, arahan, serta dukungan yang diberikan oleh para manajer dan atau pimpinan kelompok;
3. Faktor tim, yaitu kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh kolega dalam satu tim, kekompakan dan keakraban anggota tim;
4. Faktor sistem, yaitu sistem kerja, fasilitas kerja, proses organisasi, kultur organisasi;

5. Faktor kontekstual atau situasional, yaitu tekanan dan perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal.

Mangkunegara (2006:13) menyimpulkan bahwa faktor-faktor penentu kinerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan organisasi. Hal ini selaras dengan teori konvergensi yang digagas oleh William Stern. Teori konvergensi ini merupakan perpaduan dari teori hereditas dari Schopenhauer dan teori lingkungan dari John Locke. Schopenhauer dengan teori hereditasnya berpandangan bahwa hanya faktor individu (termasuk faktor genetiknya) yang sangat menentukan individu mampu berprestasi atau tidak; sedangkan John Locke dengan teori lingkungan berpandangan bahwa hanya faktor lingkunganlah yang menentukan individu dalam berprestasi. Lebih lanjut Mangkunegara memaparkan, individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi ruhani (psikis) dan jasmani (fisik) akan mampu mendayagunakan potensinya itu secara optimal dalam melaksanakan aktivitas kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Potensi psikis individu berupa kecerdasan pikiran, kecerdasan emosi, memiliki pandangan dan pedoman hidup yang jelas sehingga dapat memanfaatkan lingkungan kerja sebagai motivasi eksternal bagi dirinya; lingkungan kerja organisasi yang sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja, seperti kejelasan tugas, otoritas yang jelas, target kerja menantang, komunikasi efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang karir dan fasilitas kerja yang memadai.

Sihotang (2006:22) menyimpulkan dari berbagai pendapat pakar, bahwa kinerja individu tergantung kepada tiga faktor, yaitu: (1) kemampuan mengerjakan pekerjaannya, berupa: bakat, preferensi (ketertarikan), kepribadian, dan kejiwaan; (2) tingkat usaha, berupa: motivasi, etika kerja, kehadiran pada waktu kerja, dan rancangan kerja (*job design*); (3) dukungan yang diberikan, berupa: pelatihan, peralatan, mengetahui harapan, dan rekan kerja yang produktif. Sedangkan Supriyanto (2006: xviii) mengungkapkan tentang integritas sebagai salah satu butir yang menentukan kinerja, dan menjadikan integritas sebagai kriteria mutlak untuk mempromosikan pegawai.

## A. 2. Lingkungan Kerja

Lingkungan berperan agar membuat pekerjaan dapat dikerjakan, artinya lingkungan menyiapkan dukungan teknis dan manusia yang dibutuhkan, serta struktur yang tepat, hubungan pelaporan dan sistem yang membuat para pegawai dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik. Setiap situasi adalah unik, dan manajer harus memiliki informasi yang cukup baik, memiliki derajat kepekaan yang tinggi dan hati-hati. Dalam dimensi lingkungan fisik, pada prinsipnya dukungan teknis alat-alat itu bukan pada ada atau tidak adanya alat, tetapi pada kesesuaiannya. Elemen alat menunjukkan harus sesuai dengan pekerjaan jika ingin mencapai kinerja yang optimal. Perlengkapan yang buruk biasanya menghasilkan moral kerja yang buruk. Dimensi fisik lainnya adalah faktor yang berhubungan dengan kesehatan dan keselamatan di tempat kerja seperti tingkat kebisingan, kualitas pencahayaan, kualitas udara, suhu, kelembaban, dan keamanan.

Dimensi lingkungan manusia harus diperhatikan karena sebagian besar pekerjaan diselesaikan oleh orang yang bekerja dalam suatu kelompok atau tim. Interaksi di antara orang-orang itu sangat penting untuk bekerja di semua jenis organisasi. Faktornya beragam, diantaranya adalah isu kesesuaian, struktur informal dalam kelompok, perbedaan status, isu kohesi, kekuasaan, pengaruh, aspek komunikasi dan bahasa, dan masalah tekanan sebaya serta kemapanan norma kelompok. Titik tolaknya adalah 'perbedaan individual' yang menjadi karakter manusia. Masing-masing manusia memiliki motif, sasaran, kebutuhan, rangsangan, minat, dan nilai yang berbeda, bahkan keyakinan yang berbeda sehingga berfikir, memandang, memahami, memproses, dan melakukan konseptualisasi secara berbeda, yang pada akhirnya direfleksikan dalam perilaku.

Perbedaan yang saling memengaruhi ini membentuk dinamika kelompok. Semakin besar atau kecilnya perkembangan membentuk tingkat kohesi kelompok, maka muncul perbedaan status dan berkembang pula norma kelompok atau cara yang disepakati untuk melakukan banyak hal. Jika tujuan diterima secara luas, kohesi menjadi lebih baik. Jika perbedaan status dapat diterima dan norma disepakati, kinerja mungkin semakin meningkat. Dimensi

lingkungan organisasi menunjukkan semua berinteraksi dalam suatu organisasi yang lebih luas: struktur organisasi bersama sistem dan prosedur yang mempengaruhi lingkungan kerja. Struktur menghasilkan sistem, sistem menghasilkan prosedur dan keduanya berpengaruh besar terhadap kinerja individu

### **Perilaku**

Perilaku individu dibentuk oleh kepribadian dan pengalaman belajar. Lebih lanjut Robbins mengkategorikan ada empat variabel perilaku tingkat-individu: (1) karakteristik biografis, (2) kemampuan, (3) kepribadian, dan (4) pembelajaran, lalu menekuni penemuan dan analisis dampak dari variabel-variabel ini pada kinerja dan kepuasan pegawai (Robbins,1996)

### **Karakteristik Biografis**

Robbins, memulai dengan memeriksa faktor-faktor yang mudah didefinisikan yaitu usia, jenis kelamin, status kawin, banyaknya tanggungan, dan masa kerja dengan organisasi dari pegawai itu. Hasil dari riset yang berulang-ulang menemukan bahwa :

- Usia  
Usia dan kinerja tidak ada hubungannya, dan tampaknya benar untuk hampir semua tipe pekerjaan, profesional dan tak profesional. Hubungan antara usia dan kepuasan kerja diperoleh bahwa kepuasan kerja cenderung terus-menerus meningkat di antara para profesional dengan bertambahnya usia mereka; sedangkan di antara non-profesional kepuasan itu merosot selama usia setengah-baya dan kemudian naik lagi dalam tahun-tahun yang lebih belakangan.
  
- Jenis Kelamin  
Adanya perubahan kadar partisipasi wanita yang meningkat dalam angkatan kerja, maka Robbins beroperasi pada pengandaian bahwa tidak ada beda yang bermakna dalam produktivitas pekerjaan antara pria dan wanita , dan serupa pula, tidak ada bukti yang menyatakan jenis kelamin pegawai mempengaruhi kepuasan kerja; Bukti secara konsisten

menyatakan bahwa wanita mempunyai tingkat absensi yang lebih tinggi daripada pria, riset itu dilakukan di tempat yang secara historis menempatkan tanggung jawab rumah tangga dan keluarga pada wanita dan riset ini terikat waktu, karena peran historis wanita dalam perawatan anak dan sebagai pencari nafkah sekunder dengan pasti telah berubah sejak dasawarsa 1970-an, dengan sebagian besar pria berkepentingan seperti wanita dalam hal yang dikaitkan dengan perawatan anak.

- Status Kawin

Tidak cukup studi untuk menarik kesimpulan mengenai efek status perkawinan pada produktivitas. Namun riset yang konsisten menunjukkan bahwa pegawai yang menikah lebih sedikit absensinya, mengalami pergantian (keluarnya pegawai) yang lebih rendah, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan sekerjanya yang bujangan. Sangat mungkin bahwa pegawai yang tekun dan puas lebih besar kemungkinannya adalah pegawai yang menikah.

- Banyaknya Tanggungan

Dari sangat sedikit riset yang telah dilakukan mengenai hubungan antara banyaknya tanggungan yang dipunyai seorang pegawai dan absensi, pergantian, dan kepuasan kerja: terdapat bukti yang kuat bahwa banyaknya anak yang dipunyai pegawai wanita mempunyai korelasi positif dengan absensi, juga hubungan yang positif antara banyaknya tanggungan dan kepuasan kerja.

- Masa Kerja

Riset yang menghubungkan masa kerja dengan absensi sangatlah langsung. Senioritas berkaitan secara negatif terhadap kemangkiran, sedangkan masa kerja berhubungan secara negatif dengan pergantian (keluarnya pegawai). Masa kerja pada suatu pekerjaan sebelumnya dari seorang pegawai merupakan suatu prediktor yang ampuh dari keluarnya pegawai itu di masa depan.

## Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempunyai sifat dinamis atau mempunyai sifat berubah-ubah. Gibson (1973) dalam Sihotang (2006:32) menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan aspek positif atau negatif dari sikap individu terhadap pekerjaannya atau suatu fitur dari pekerjaannya. Secara lengkap pendapat Gibson adalah: “ *Job satisfaction refers to the positive or negative aspect of an individual's attitude toward his job or some features of the job.*” Lebih lanjut Gibson mengungkapkan bahwa sikap keberubahan kepuasan disebabkan karena perbedaan pandangan terhadap perolehan intrinsik dan ekstrinsik, dimana intrinsik meliputi varietas, otonomi, identitas, dan sebagainya; ekstrinsik meliputi upah, kondisi kerja, rekan kerja, dan pengawasan di tempat kerja. Perubahan kepuasan juga bisa disebabkan adanya penilaian subjektif terhadap pekerjaan, seperti:

- Seberapa besarlah perhatian individu terhadap pekerjaan dalam kehidupannya.
- Seberapa jauhkah individu merasakan pekerjaan sesuai dengan harga dirinya.
- Seberapa jauhkah individu merasakan pentingnya pekerjaan bagi dirinya.

Harold yang dikutip As'ad (1991:104) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya, dan ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Lebih lanjut Harold mendeskripsikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. Faktor relasi antara individu dengan lingkungan kerja:
  - a. Hubungan antara atasan dengan bawahan;
  - b. faktor fisik dan kondisi kerja;
  - c. hubungan sosial diantara pegawai;
  - d. sugesti diantara rekan sekerja;
  - e. emosi dan situasi kerja.
2. Faktor individual: sikap individu terhadap pekerjaan.
3. Faktor eksternal: keadaan keluarga, rekreasi dan pendidikan.

Hasibuan (2001:200), mengemukakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang sesuai dengan keahlian, berat-ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan kerja, peralatan yang menunjang pelaksanaan kerja, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, dan sifat pekerjaan yang monoton atau tidak. Sedangkan Rivai dan Basri (2005:16), mengemukakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya, yaitu suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Kepuasan ini berhubungan dengan faktor-faktor individu, yaitu: (a) kepribadian seperti aktualisasi diri, kemampuan menghadapi tantangan dan tekanan; (b) status dan senioritas, makin tinggi hirarkis di dalam organisasi, lebih mudah individu tersebut untuk puas; (c) kecocokan dengan minat; (d) Kepuasan individu dalam elemen-elemen kehidupan yang tidak berhubungan dengan pekerjaannya.

Robbins (1996:181) menguraikan variabel-variabel yang berkaitan dengan pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja, yaitu:

- a. Pekerjaan secara mental menantang;
- b. Imbalan yang pantas;
- c. Kondisi kerja yang mendukung;
- d. Rekan sekerja yang mendukung;
- e. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Terkait dengan hal tersebut di atas, Robbins mengungkapkan mengenai hubungan kepuasan-kinerja pada hakikatnya dapat diringkaskan dalam pernyataan : " individu yang bahagia adalah yang bekerja produktif". Suatu tinjauan ulang dari riset itu menyatakan bahwa jika ada hubungan yang positif antara kepuasan-kinerja, korelasi konsisten sekitar +0,14. Dengan memasukkan variabel-variabel pelunak (moderate) telah memperbaiki hubungan itu. Tingkat pekerjaan merupakan variabel pelunak penting. Korelasi kepuasan-kinerja lebih kuat untuk individu-individu dalam posisi profesional, penyelia, dan manajerial. Kebanyakan studi tidak dapat membuktikan sebab dan akibat (efek). Studi yang lebih valid adalah produktivitas membimbing ke

kepuasan bukannya sebaliknya. Studi paling belakang mengumpulkan data untuk organisasi sebagai keseluruhan, bahwa organisasi dengan individu yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif daripada organisasi dengan individu yang kurang terpuaskan. Mungkin benar bahwa studi-studi yang telah memfokuskan pada individu-individu bukannya pada organisasi, karena ukuran tingkat individu tidak memperhitungkan semua interaksi dan kompleksitas dalam proses kerja itu.

### **Preferensi**

Individu pegawai akan memiliki kinerja yang baik apabila ia menyukai pekerjaannya (Ainsworth, 2002: 149). Preferensi adalah derajat kesalingsesuaian antara preferensi individual dan tuntutan pekerjaan, yang tampaknya mempengaruhi: kepuasan kerja, manajemen waktu, kesiapan untuk bekerja di luar jam normal, dan retensi bakat

Sejalan dengan hal ini, Robbins (1996: 209-213) mengungkapkan adanya fakta : (1) pekerjaan-pekerjaan yang berlainan, dan (2) beberapa lebih menarik dan menantang daripada yang lain. Hal mendorong para peneliti mengembangkan sejumlah teori karakteristik tugas, yaitu upaya untuk mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan-pekerjaan, bagaimana karakteristik ini digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda, dan hubungan dari karakteristik tugas ini dengan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Dalam hal ini Robbins mengungkapkan pula teori atribut tugas wajib berdasarkan hipotesis Turner dan Lawrence pada pertengahan dasawarsa 1960-an, yakni bahwa pegawai akan lebih menyukai pekerjaan yang rumit (kompleks) dan menantang sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan tingkat kemangkiran. Dengan memberikan skor yang makin tinggi untuk karakteristik pekerjaan yang semakin rumit, dan didasarkan pada enam karakteristik tugas kerja yang kompleks yakni : varietas, otonomi, tanggung jawab, pengetahuan dan ketrampilan, interaksi sosial yang diperlukan, dan interaksi sosial pilihan (opsional), hasil penelitian menunjukkan :

(1) Pegawai menanggapi secara berbeda tipe-tipe pekerjaan yang berlainan;

- (2) Pegawai dalam tugas kerumitan-tinggi mempunyai catatan hadir yang lebih baik.
- (3) Tidak ditemukan korelasi umum antara kerumitan tugas dan kepuasan.

### **A. 3. Pendidikan**

Pendidikan dalam rangka menciptakan SDM yang kompeten dan profesional dalam bertugas, senantiasa mendapatkan prioritas yang utama untuk dilaksanakan mengingat SDM amat penting dalam menjaga kelangsungan organisasi. Junaidi (2004 : 25-26) mengutip pendapat Soekidjo (1998 : 25) bahwa pendidikan dalam suatu organisasi adalah proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan, dan mengutip pendapat Siagian (1994 : 178), pendidikan merupakan keseluruhan proses, teknik dan metode belajar dan mengajar dalam rangka mengalihkan sesuatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai standard yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu, dikemukakan pula bahwa pendidikan dimaksudkan untuk melengkapi pegawai dengan nilai tambah yang diperlukan untuk menghadapi tantangan pekerjaan di masa yang akan datang (Junaidi 2004 : 28). Sejalan dengan hal tersebut, Welch dalam Schuler dan Jackson (1997 :4) mengemukakan bahwa budaya organisasi dan bagaimana organisasi memotivasi serta memberdayakan dan mendidik karyawan, merupakan hal yang dapat membuahkan hasil yang mengagumkan. Dengan demikian salah satu faktor yang dapat meningkatkan motivasi, kemampuan, dan kinerja pegawai dalam jangka panjang adalah melalui pendidikan pegawai.

Untuk kepentingan dalam pengembangan manajemen, maka ada pendekatan eksperiensial (kepengalaman) yang sering dipilih, yang merupakan karya Malcolm Knowles (1980). Lebih lanjut Houlsworth mempopulerkan konsep kebutuhan belajar bagi orang dewasa, dan merupakan pengembangan prinsip pembelajaran yang digagas oleh Lindeman (1926), yakni :

- a. Orang dewasa termotivasi untuk belajar apabila memiliki kebutuhan atau minat yang bisa dipenuhi melalui pembelajaran itu. Ini merupakan titik tolak yang tepat untuk mengorganisir aktivitas pembelajaran orang dewasa.

- b. Orientasi pembelajaran orang dewasa berpusat pada kehidupan. Jadi unit yang tepat untuk mengorganisir pembelajaran orang dewasa adalah situasi hidup, bukan subjek.
- c. Orang dewasa memiliki kebutuhan yang dalam untuk bisa mengarahkan dirinya. Karena itu peran guru adalah memacu proses pencarian diri dan bukan mentransfer pengetahuan dan kemudian mengevaluasi kecocokannya dengan kebutuhan tersebut.
- d. Perbedaan individu meningkat seiring bertambahnya usia. Pendidikan orang dewasa harus mempertimbangkan perbedaan gaya, waktu, tempat, dan kecepatan belajar.

#### **A.4. Pengetahuan**

Pengetahuan merupakan suatu hal terkait dengan faktor pendidikan, maka Tim Osborn-Jones dalam Rees & McBain (2007:103) mengutip pendapat Drucker (1999:74) bahwa pegawai yang berpengetahuan akan bertahan lebih lama daripada organisasi, dan mereka akan 'berpindah-pindah'. John Browne, CEO British petroleum seperti yang dikutip Houldsworth dalam Rees & McBain (2007:203) mengatakan bahwa pembelajaran adalah kunci agar organisasi dapat beradaptasi dengan lingkungan yang berubah sedemikian cepat ini, agar bisa mengidentifikasi peluang yang mungkin tidak dapat dilihat orang lain dan agar bisa memanfaatkan peluang itu secara cepat dan lengkap sehingga menghasilkan nilai yang luar biasa bagi para pemegang sahamnya. Organisasi harus belajar lebih baik daripada pesaingnya dan menerapkan pengetahuan itu di seluruh jenjang organisasi. Saran pada rujukan ini adalah perlunya organisasi secara efektif mendukung pembelajaran pada level individu dalam upaya menciptakan pembelajaran di level organisasi dan penciptaan nilai bagi pemegang saham.

#### **Motivasi**

Istilah motivasi berasal dari bahasa Latin *Movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi berhubungan dengan ide gerakan dan bila secara sederhana dikatakan maka motif merupakan sesuatu hal yang mendorong atau

menggerakkan individu untuk berperilaku dengan cara tertentu. Beberapa definisi diberikan para ahli:

1. Gibson dan Donnely (1994) dalam Sihotang (2006:9), motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau di dalam diri individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilakunya.
2. Kuswadi (2004:13), pada hakikatnya motivasi yang terbentuk dari suatu kumpulan keyakinan diri yang tumbuh berakar dari dalam jiwa individu, dapat menentukan kepuasannya dalam bekerja, selanjutnya berbuah sikap loyalnya sebagai pegawai, dan juga dapat menentukan kinerjanya dalam menjalankan perannya itu..
3. Higgs dan Dulewics (2007) dalam Rees & McBain (2007:171) mendefinisikan motivasi sebagai dorongan dan energi yang ada pada individu untuk mencapai hasil, menyeimbangkan tujuan jangka panjang dan jangka pendek dan mengupayakan cita-citanya walaupun menghadapi aneka tantangan dan penolakan.

Winardi (2007:138) menyimpulkan bahwa suatu hubungan antara motivasi dan pelaksanaan pekerjaan (kinerja) dari seorang manajer yang mementingkan motivasi yaitu ia akan memanfaatkan antara hubungan pribadinya dengan kekuasaannya atas lingkungan kerja sebagai alat-alat motivasional [*motivational tools*]. Dalam hal ini Mangkunegara (2006:63) mengungkapkan bahwa teori motivasi perlu dipahami agar pimpinan mampu mengidentifikasi apa yang memotivasi individu bekerja, hubungan perilaku kerja dengan motivasi, dan mengapa individu berprestasi tinggi.

Houldsworth (2007:82), berpendapat motivasi yang bekerja pada diri individu meliputi:

1. Motivasi ekstrinsik, terkait dengan penghargaan 'berwujud' seperti gaji atau tunjangan, jaminan, dan promosi. Penghargaan ini ditentukan di dalam level organisasi.
2. Motivasi intrinsik, terkait dengan penghargaan 'psikologis' seperti peluang menggunakan kemampuan individu, perasaan tertantang, prestasi, dan pengakuan. Kekuatan jenis motivasi ini dipengaruhi oleh tindakan dan

prilaku orang lain di dalam organisasi. Lebih lanjut Houldsworth mengemukakan beberapa teori motivasi utama yang bisa dipakai dalam kaitannya dengan manajemen kinerja, seperti dibawah ini.

a. Teori Isi.

Teori ini menekankan pada apa yang memotivasi individu - aspek bawah sadar kebutuhan seseorang; kekuatannya; dan tujuan yang dikejanya untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Teori-teori yang masuk ke dalam kelompok ini menunjukkan bahwa individu bertingkah laku karena ingin memenuhi kebutuhannya. Antara lain:

- Teori hirarki kebutuhan [Maslow, 1943] dengan lima level hierarki kebutuhan.
- Teori tiga motif [McClelland, 1961] yang menjabarkan kebutuhan akan prestasi, afiliasi, dan kekuasaan sebagai tiga motif sosial penting dalam bekerja.

b. Teori Proses.

Teori ini menekankan pada proses motivasi sesungguhnya yaitu bagaimana individu termotivasi. Teori-teori yang masuk ke dalam kelompok ini berkaitan dengan aspek-aspek sadar motivasi; bagaimana prilaku digerakkan, diarahkan, dan dipertahankan. Antara lain:

- Teori preferensi - harapan (Vroom, 1964), bahwa kekuatan dari keinginan berbuat untuk mencapai suatu tujuan bergantung pada sejauh mana individu yakin bahwa tindakan itu akan diikuti oleh hasil tertentu, dan daya tarik [preferensi] hasil tersebut bagi dirinya. Individu cenderung untuk mempreferensi dan apabila mungkin memilih jabatan dengan organisasi yang cocok dengan kepribadiannya.
- Teori keadilan (Adams, 1965). Berdasarkan keyakinan bahwa manusia ingin diperlakukan secara adil, teori ini mengemukakan bahwa manusia membandingkan dirinya dengan orang lain untuk melihat apakah perlakuan yang diterimanya itu adil.
- Teori penetapan tujuan (Locke, 1968). Teori ini mendeskripsikan bagaimana manusia berusaha meraih tujuan untuk memuaskan

emosi dan hasratnya, yang memandu perilaku individu, dan berikutnya kinerjanya.

- Teori penguatan. Berpijak pada aliran behaviorisme, ada banyak bukti riset yang menunjukkan bahwa individu akan memiliki motivasi yang tinggi untuk mengerjakan tugas-tugas yang mendapatkan penguatan.

Robbins (1996:199), mengemukakan bahwa terdapat berbagai macam teori motivasi yang berkembang sejak dasawarsa 1950-an, berdasarkan perkembangannya dapat dikategorikan kedalam 2 kelompok, yaitu: kelompok teori dini motivasi; dan teori kontemporer motivasi.

1. Teori dini motivasi – dengan alasan: teori-teori ini mewakili suatu fondasi tumbuhnya teori-teori kontemporer, dan para manajer praktik secara teratur menggunakan teori-teori ini dalam menjelaskan motivasi pegawai. Tiga teori spesifik masuk dalam kelompok ini yaitu: teori hirarki kebutuhan (Maslow), teori X dan Y [McGregor], dan teori motivasi-Higiene [Herzberg].
2. Teori kontemporer motivasi – disebut kontemporer karena mewakili keadaan terakhir dewasa ini dalam menjelaskan motivasi pegawai. Teori-teori yang masuk ke dalam kelompok ini yaitu: teori ERG Alderfer, teori kebutuhan [McClelland], teori evaluasi kognitif, teori penetapan tujuan [Locke], teori penguatan, teori keadilan [Adams], teori harapan [Vroom].

Menurut tafsiran Keith Davis (1985) dalam Mangkunegara (2006:70), Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana individu menginginkan sesuatu, dan penaksiran individu yang memungkinkan aksi tertentu. Pernyataan ini berhubungan dengan rumus:

$$\text{Valensi} \times \text{Harapan} \times \text{Instrumen} = \text{Motivasi}$$

Keterangan:

- Valensi merupakan kekuatan hasrat individu untuk mencapai sesuatu.
- Harapan merupakan kemungkinan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu.

- Motivasi merupakan kekuatan dorongan yang mempunyai arah pada tujuan tertentu.
- Instrumen merupakan insentif atau penghargaan yang akan diberikan.

Valensi lebih menguatkan pilihan individu untuk suatu hasil, jika ia mempunyai keinginan kuat untuk suatu kemajuan, maka berarti valensi individu tersebut tinggi untuk suatu kemajuan. Valensi timbul dari internal individu yang dikondisikan dengan pengalaman. Harapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan individu yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya. Harapan merupakan suatu aksi yang berhubungan dengan hasil, dari *range* 0-1. Jika individu merasa tidak mungkin mendapatkan hasil maka harapannya adalah 0; Jika aksinya berhubungan dengan hasil tertentu maka harapannya bernilai 1. Harapan individu secara normal antara 0-1. Motivasi sebagai produk dari valensi, harapan, dan instrumen akan meningkatkan dorongan dalam diri individu untuk melakukan aksi dalam mencapai tujuannya. Aksinya dapat dilakukan dengan cara berusaha yang lebih besar atau mengikuti pelatihan. Hasil yang akan dicapai secara primer adalah promosi jabatan dan gaji yang lebih tinggi. Sedangkan hasil sekundernya, antara lain status menjadi lebih tinggi, pengenalan kembali, keputusan pembelian produk, dan pelayanan keinginan keluarga. Dengan demikian akan menjadi lebih besar dorongan individu dalam mencapai kepuasan kerja.

Houldsworth (2007:82) dengan berpijak pada teori harapan dari Vroom, menekankan bahwa motivasi merupakan landasan utama kinerja. Namun mengingat kompleksnya motivasi, maka tidak ada jawaban tunggal untuk pertanyaan 'apa yang memotivasi pegawai untuk bekerja dengan baik?'. Menurut Armstrong dan Baron (1998) selama 1990-an terjadi tren untuk menjauhi PRP (performance related pay) atau gaji berdasarkan kinerja. Alasan yang melandasi tren ini meliputi sulitnya mengelola harapan, kecukupan dana, keadilan, dan kemampuan manajemen untuk mengambil dan mengomunikasikan keputusan. Namun, dalam survei terbaru oleh Houldsworth (2003) mendapati bahwa 69% dari manajer yang disurvei membenarkan kaitan antara manajemen kinerja dengan gaji pokok atau bonus.

## Penghargaan

Ainsworth (2002: 165) berpendapat, masing–masing individu menemukan situasi berbeda dalam mengartikan suatu penghargaan. Penghargaan bersifat sangat pribadi sebagai konsekuensi dari motivasinya, sedangkan motivasi merupakan konsep yang sulit diuraikan dengan titik tolak yang hanya dengan memandangnya sebagai kekuatan pendorong dari dalam individu sendiri. Prilaku menjadi bukti yang menunjukkan secara jelas motivasi individu. Hanya ketika penghargaan telah jelas dan nampak nyata, barulah dapat dikenali suatu motif karena pada titik itu menjadi jelas bahwa suatu kebutuhan, keinginan, atau yang diharapkan terpenuhi. Dorongan cenderung bergerak seiring dengan penghargaan. Jika penghargaan yang ditawarkan tidak sesuai dengan dorongan individu, maka penghargaan itu akan gagal memberikan suatu dorongan menuju kesuksesan. Bagi manajer yang penting bukan sejumlah motif dan berbagai cara pada beragam orang, melainkan mengetahui banyak hal yang dianggap orang sebagai penghargaan. Dengan demikian manajer mampu memberikan penghargaan yang tepat tanpa harus memiliki pengetahuan teoritis tentang motif.

Armstrong dalam “The Art of HRD” (2000: 181) dan Robbins (1996:268), mendefinisikan imbalan intrinsik adalah kenikmatan atau nilai yang diterima individu dari isi suatu tugas kerja. Sebagian besar imbalan ini merupakan hasil kepuasan individu atas pekerjaannya, teknik-teknik seperti pemerayaan pekerjaan dan upaya untuk mendesain-ulang atau menstruktur-ulang kerja untuk meningkatkan harga diri si pegawai dapat membuat kerja itu secara intrinsik memberikan imbalan. Jenis imbalan intrinsik, antara lain:

1. peran serta dalam pengambilan keputusan,
2. kerja dengan lebih banyak tanggung jawab,
3. kesempatan pertumbuhan pribadi karena kesuksesan dalam upaya pribadi yang baru dan menantang.,
4. kebebasan dan keleluasaan kerja yang lebih besar, lebih banyak kerja yang menarik, dan
5. keanekaragaman kegiatan.

Sementara imbalan ekstrinsik didefinisikan sebagai imbalan yang diterima dari lingkungan di sekitar konteks kerja itu, yang mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung, dan imbalan bukan-uang. Dalam hal ini individu mengharapkan suatu bentuk kompensasi langsung yang cocok dengan penilaian terhadap kontribusi, dan sebanding dengan yang diberikan pada para pegawai lain dengan kemampuan kinerja yang sama. Kompensasi tak langsung yang umumnya tersedia secara seragam kepada semua pegawai pada suatu tingkat pekerjaan tertentu, lepas dari kinerjanya, juga bukan benar-benar imbalan yang memotivasi. Jika kompensasi tidak langsung dapat dikendalikan manajemen dan digunakan untuk mengimbali kinerja, maka jelas kompensasi ini perlu dianggap sebagai suatu imbalan yang memotivasi. Klasifikasi imbalan bukan-uang cenderung menjadi aneka kumpulan “barang” yang sangat diinginkan yang secara potensial dapat diberikan organisasi.

Terkait dengan penghargaan intrinsik dan ekstrinsik, Simamora (1996:562-563) mengemukakan penghargaan intrinsik merupakan imbalan yang dinilai di dalam dan dari individu sendiri, karena imbalan itu melekat pada aktivitas pegawai dan tidak tergantung dari tindakan orang lain, sedangkan penghargaan ekstrinsik merupakan imbalan yang dihasilkan oleh sumber-sumber eksternal untuk seseorang. Dalam hal organisasi sebagai sumber eksternal, imbalan yang diberikan adalah tergantung pada kinerja pegawainya. Penciptaan imbalan ini terbatas hanya oleh kecerdikan dan kemampuan para manajer untuk menilai “imbalan” yang dianggap sangat diinginkan individu dalam organisasi dan berada dalam kebijakan para manajer itu, sehingga dapat memberi rangsangan untuk perbaikan kinerja.

1. Kompensasi langsung: upah atau gaji dasar, upah premi lembur dan liburan, bonus-bonus yang didasarkan pada kinerja, pembagian laba, dan/atau kesempatan untuk membeli pilihan saham.
2. Kompensasi tidak langsung: asuransi, upah untuk waktu tidak kerja, jasa, dan layanan & penghasilan tambahan.
3. Imbalan bukan-uang: perabot kantor yang lebih disukai, ruang parkir yang dikhususkan, gelar yang mengesankan, jam makan siang yang lebih disukai, penugasan kerja yang lebih disukai, dan sekretaris sendiri.

Ainsworth et al. (2002:173) berpendapat, anggota kelompok dapat juga memberikan kontribusi yang berbeda dan berharga sebagai penghargaan pada individu, misalnya:

- Inisiatif
- Kerja sama tim
- Solusi yang lebih cerdas dan inovatif
- Keputusan yang tegas
- Kerja yang logis, tahan lama, tidak spektakuler
- Visi dan optimisme
- Perhatian pada rincian dan mutu
- Tinjauan ke masa depan
- Kesetiaan
- Efektivitas tanpa banyak omong
- Kepemimpinan naluriah

Dalam laporannya McNamara (1997 mengungkapkan bahwa di dalam suatu organisasi yang efektif, penghargaan (rewarding) digunakan dengan baik. Penghargaan (Rewarding) berarti mengenali pegawai, baik secara individu maupun sebagai anggota tim karena kinerjanya, dan mengetahui kontribusi mereka terhadap misi organisasi. Suatu prinsip dasar manajemen yang efektif adalah bahwa semua perilaku dikendalikan oleh konsekwensinya. Konsekwensi itu baik informal dan formal maupun hal positif dan hal negatif.

### **Integritas**

Sehubungan beberapa definisi mengenai integritas, Triharsa dalam Supriyanto (2006: 76) mengutip pendapat dua konsultan *human capital* yang ternama di dunia, yakni Development Dimensions International (DDI) dan Hay Consultant. Baik DDI maupun Hay memasukkan unsur pokok integritas yakni konsistensi antara tindakan dan nilai yang diyakini individu. Perbedaannya terletak pada pendekatannya, DDI menggunakan pendekatan perilaku, sedangkan Hay menggunakan pendekatan sikap, sebagai berikut.

1. Development Dimensions International (DDI) mendefinisikan integritas adalah memelihara norma-norma sosial, moral, dan organisasional;

memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral, dengan perilaku utama sebagai berikut.

- Bertindak jujur; yaitu berinteraksi dengan orang lain secara jujur dan terus terang serta menyajikan informasi dan data secara tepat dan lengkap.
- Menepati janji, yaitu bertindak sesuai dengan yang dijanjikan serta tidak membocorkan rahasia.
- Bertindak konsisten, yaitu menjamin kata dan tindakannya konsisten dalam segala situasi.

2. Hay Consultant mendefinisikan integritas adalah konsistensi antara tindakan dan nilai-nilai yang diyakini individu, mengungkapkan maksud, gagasan, dan perasaannya secara terbuka dan langsung, juga menghargai keterbukaan dan kejujuran orang lain, bahkan dalam situasi sulit sekalipun. Dalam hal ini integritas dibagi dalam terdapat empat level sebagai berikut.

- Terbuka dan jujur mengenai situasi pekerjaan, misalnya mengakui kesalahan yang dibuat, mengungkapkan perasaan atau gagasan meskipun tidak diminta.
- Bertindak secara konsisten dengan nilai-nilai dan keyakinan, misalnya melayani nasabah secara tuntas meskipun harus mengorbankan waktu dan kepentingan pribadi (all-out).
- Bertindak sesuai dengan nilai-nilai saat hal tersebut sulit dilakukan, misalnya menegur teman atau atasan yang tindakannya tidak sesuai dengan peraturan atau berpotensi merugikan orang lain.
- Bertindak berdasarkan nilai-nilai sekalipun hal tersebut mengandung biaya dan risiko yang cukup besar, misalnya tidak menuruti perintah atasan yang melanggar peraturan organisasi atau norma moral meskipun diancam akan dikeluarkan.

Agung (2007:31) menghubungkan antara kejujuran dan integritas, dengan mendefinisikan kejujuran adalah mengatakan apa yang telah dilakukan, dan integritas adalah melakukan apa yang dikatakan. Kejujuran berpatokan pada adanya kebenaran yang diyakini individu sebagai landasan dalam apa yang dikatakan dan apa yang dilakukan. Integritas sering diartikan sebagai

menyatunya pikiran, perkataan, dan perbuatan. Kejujuran dan integritas merupakan barometer dalam menentukan karir pegawai. Lebih lanjut dikemukakan bahwa integritas dapat diciptakan melalui pendekatan proses pembiasaan yang berujung pada perilaku, sebagai berikut: (1) mengambil tanggung jawab; yaitu mengerjakan apa yang dikatakan dengan sekaligus mau mempertanggungjawabkan apa yang telah dikerjakannya. (2) berpikir holistik; yaitu melihat sesuatu dari berbagai sudut pandang, secara utuh, tidak parsial, gagasan dijadikan operasional yang rinci sehingga menjadi konsep yang dapat dipraktikkan. (3) menyelaraskan aturan dengan nilai-nilai; nilai ini berperan sangat penting, mengandung benar-salah, baik-buruk, yang menggambarkan bagaimana individu melihat dunia. Nilai ini yang mendasari aturan.

Stephen R Covey (2004: 297) mengemukakan bahwa integritas adalah hidup yang dilandaskan pada prinsip. Integritas sendiri merupakan anak dari kerendahan hati (*humility*) dan keberanian (*courage*). Kerendahan hati berarti mengakui bahwa ada hukum alam atau prinsip yang mengendalikan alam semesta ini, keberanian dibutuhkan jika ingin hidup selaras dengan prinsip itu. Dari integritas akan mengalir kebijaksanaan (*wisdom*) dan mentalitas berkelimpahan (*abundance mentality*).

Tim penulis buku budaya kerja Bank Indonesia (2005: 119), integritas diartikan sebagai sikap selalu konsisten dan patuh terhadap nilai-nilai moral atau peraturan lainnya, terutama nilai kejujuran dan anti-korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Nilai ini adalah nilai internal dan sangat pribadi, namun nilai ini dapat ditumbuhkembangkan dengan interaksi sosial, kehidupan beragama, dan panutan (*role model*). Mengutip pendapat John C. Maxwell (2001), bahwa dengan memiliki integritas berarti juga memiliki kredibilitas. Integritas adalah satunya kata dan perbuatan, tidak munafik, dan tidak menyembunyikan atau gentar terhadap sesuatu apapun juga.

Wulandari (Supriyanto, 2006: 96) menyatakan integritas sebagai hasil dari suatu proses interaksi antara individu dengan lingkungan sosial dan sistem alam semesta berdasarkan suatu tata nilai dasar yang diyakininya dan yang berlaku. Makna kinerja yang berintegritas tinggi adalah kinerja yang teguh

dalam keselarasan nilai-nilai yang berbudaya yang menyatu dengan sistem kerja dalam organisasi dan sistem sosial serta lingkungan alam.

Beberapa ekspektasi ada di dalam deskripsi kerja. Namun terdapat ekspektasi lain yang tidak jelas dan informal yang tidak terucapkan yang berubah seiring waktu. Hal ini menunjukkan bahwa peran sebagai suatu konsep yang dinamis, bukan konsep yang statis. Hal ini dapat diperoleh dengan diskusi telaah-latihan-pengembangan rutin, bagian dari sistem manajemen kinerja yang efektif, yang jauh lebih berguna dibandingkan dengan sistem penilaian berbasis dokumen. Dalam diskusi, penting bagi manajer untuk berfokus pada perubahan yang jujur dengan banyak mendengarkan secara sungguh-sungguh, tidak harus melakukan apa yang mereka minta, karena dengan hanya mendengarkan dapat mengetahui banyak hal tentang ekspektasi orang lain. Aktivitas percakapan kinerja yang penting ini dapat dilakukan sebulan sekali. Dengan kejelasan peran maka terjadi saling mendukung dan dapat mengerjakan prioritas, mengurangi pekerjaan sampingan.

### **Sikap**

Robbins (1996:169) mendefinisikan sikap (*attitude*) adalah pernyataan atau pertimbangan evaluatif mengenai objek, orang, dan peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana individu merasakan mengenai sesuatu. Sikap tidak sama dengan nilai, tetapi keduanya saling berhubungan. Lebih lanjut Robbins mengungkapkan tiga komponen dari suatu sikap, yaitu: kognitif/pengertian (*cognition*), afektif/keharuan (*affect*), dan perilaku [*behavior*].

Komponen pengertian/kognitif dari suatu sikap adalah keyakinan mengenai pernyataan nilai benar-salah terhadap sesuatu, yang akan menentukan tahap untuk bagian yang lebih kritis dari sikap yaitu komponen afektif-nya. Komponen afektif/keharuan adalah segmen emosional atau perasaan dari sikap dan dicerminkan dalam pernyataan suka-benci terhadap sesuatu. Komponen perilaku dari sikap merujuk ke suatu maksud untuk berperilaku dalam suatu cara tertentu terhadap sesuatu.

## **A.5. Komunikasi**

Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2000:145) mendefinisikan komunikasi adalah proses pentransferan informasi, pemaknaan, dan pemahaman dari satu orang, tempat, atau sesuatu kepada orang lain, tempat, atau sesuatu. Pakar manajemen dan organisasi Chester Barnard mengungkapkan pentingnya komunikasi sebagai unsur pokok organisasi, sebab susunan, keluasan, dan cakupan organisasi keseluruhan ditentukan oleh teknik komunikasi.

Robbins (1996: 5) mendefinisikan komunikasi adalah pentransferan dan pemahaman makna. Menurut pendapat Scott dan Mitchell (1976) yang dikutip Robbins, komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam suatu kelompok atau organisasi, yaitu: kendali, motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi. Komunikasi bertindak menjalankan fungsi kendali karena dapat mengendalikan perilaku anggota dalam beberapa cara. Komunikasi dari bawahan ke atasan langsungnya untuk mengkomunikasikan keluhan pekerjaan, maka komunikasi itu menjalankan fungsi kendali secara formal, serta komunikasi informal yang juga mengendalikan perilaku, misal antara anggota kelompok kerja. Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan pada pegawai apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki kinerja jika dibawah standar, umpan balik mengenai kemajuan ke arah tujuan, dan dorongan dari perilaku yang diinginkan semuanya merangsang motivasi dan menuntut komunikasi. Komunikasi yang terjadi di antara kelompok merupakan mekanisme di mana para anggota menyiarkan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.

Kelancaran komunikasi berpengaruh terhadap kinerja individu, seperti Zainun (1994) dalam Bunga Rampai Administrasi Negara (2003:96) menjelaskan bahwa organisasi yang merangsang pegawainya untuk bekerja giat adalah organisasi yang membuka jalur dan yang menjamin lancarnya arus komunikasi ke arah semua penjurur. Dengan jalur komunikasi ini dapat disampaikan penjelasan mengenai hal penting seperti peranan dan tujuan organisasi, kebijakan pimpinan, serta peristiwa yang terjadi dalam organisasi

dengan segala akibat dan permasalahannya. Terutama yang erat hubungannya dengan tugas menetapkan dan melaksanakan keputusan yang menyangkut diri, pekerjaan, dan kepentingannya.

Komunikasi yang baik adalah jalinan pengertian antara pihak yang satu dengan pihak yang lain sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan, dan akhirnya dilaksanakan (Nitisemito, 1996:143). Tanpa komunikasi dengan baik maka semua rencana, instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, saran-saran, motivasi dan sebagainya hanya tinggal di atas kertas. Metode dan pendekatan dalam berkomunikasi yang digunakan untuk berkomunikasi memiliki dampak besar terhadap keberhasilan dalam memengaruhi situasi.

Menurut Tubbs dan Moss dalam Sihotang (2006:40) komunikasi antar personal efektif apabila stimuli yang diprakarsai dan dimaksudkan oleh komunikator amat cocok dengan stimuli yang dirasakan dan direspons oleh komunikan. Sedangkan Siagian (1995:28) mengungkapkan mengenai alasan utama mengapa komunikasi harus terjadi dalam organisasi, yaitu: (1) adanya kebutuhan untuk mengurangi ketidakpastian, (2) memperoleh informasi, (3) menguatkan keyakinan tentang jalan yang ditempuh oleh organisasi, (4) mempergunakan wewenang fungsional. Dalam organisasi komunikasi membantu mengontrol perilaku organisasi. Karena di dalam organisasi terdapat tingkatan otoritas dan peraturan formal yang berpengaruh pada sistem komunikasi, maka komunikasi yang baik harus ada keterbukaan yakni kemampuan diantara atasan dengan bawahan untuk menyampaikan informasi secara terbuka, jujur, dan berkemauan untuk menanggapi serta bersikap sportif, sopan, dan bersungguh-sungguh dalam berkomunikasi. Komunikasi juga memberikan motivasi kepada anggota organisasi karena dalam organisasi terdapat klasifikasi mengenai hal-hal yang sebaiknya dilakukan pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

## A.6. Target

Target merupakan sasaran yang ditetapkan dengan jelas, spesifik, menantang dan diterima oleh setiap orang. Target dan tujuan pengembangan serta perilaku perlu diklarifikasikan untuk memudahkan individu yang memiliki dorongan prestasi tinggi. Ainsworth et al. (2002: 52), mengemukakan bahwa agar individu bisa bekerja dengan baik, syarat yang paling penting adalah dapat memahami dengan jelas apa saja yang menjadi pekerjaannya. Kinerja individu bergantung pada tingginya tingkat pengetahuannya akan apa yang harus dan tidak harus ia kerjakan. Tanpa pemahaman yang jelas maka penampilan kinerjanya akan biasa-biasa saja. Peran individu diciptakan berdasarkan ekspektasi orang di sekitarnya dan dengan siapa individu itu bekerja dan berinteraksi. Peran adalah hasil dari apa yang orang lain harapkan agar dilakukan dan mencakup pemahaman bersama tentang : (1) Tujuan kinerja; (2) Target; (3) Bidang hasil penting; (4) Standar ukuran kinerja. Mendukung hal ini maka, Amstrong (1994) mengemukakan bahwa tidak tercapainya kinerja antara lain dipengaruhi oleh kegagalan dalam memahami tugas atau sasaran dan kurang memiliki minat terhadap pekerjaan.

Dalam riset yang dilakukan oleh Pusat Kajian Kinerja Sumber Daya Aparatur tahun 2004, menghasilkan sejumlah temuan, sebagai berikut.

- a. Target harus tercapai dalam waktu tertentu.  
Sejumlah alasan yang dikemukakan responden tentang target yang harus tercapai dalam waktu tertentu adalah: untuk menghindari penundaan pekerjaan, kinerja PNS agar lebih efisien dan efektif, dan sasaran yang tercapai akan tepat, cepat, serta akurat.
- b. Target harus sesuai dengan rencana strategis (renstra) tahunan yang telah disusun oleh masing-masing unit.  
Adapun alasan yang dikemukakan ooleh responden mengenai hal ini adalah: Renstra tahunan merupakan tolok ukur yang akan dijadikan target yang harus dicapai, ditentukannya target yang harus dicapai dalam renstra akan tergambar hasil pencapaian kinerja setiap tahunnya.

c. Target yang realistis dengan kompetensi pegawai.

Pencapaian target yang realistis dan disesuaikan dengan kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai, maka dapat diharapkan target tersebut tercapai.

Temuan lebih lanjut dalam riset adalah bahwa kompetensi yang merupakan input bagi setiap aparatur dalam melakukan setiap pekerjaan tidak berpengaruh secara langsung terhadap penetapan standar kinerja. Kompetensi inti yang harus dimiliki aparatur, baik sebagai pelaksana maupun pemegang jabatan struktural, yang terdiri dari moral dan etika dijabarkan ke dalam sejumlah perilaku. Sedangkan kompetensi kepemimpinan (manajerial) sebagai kompetensi yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan struktural, maka untuk dapat mengukurnya harus dijabarkan ke dalam sejumlah perilaku yang berkaitan erat dengan bagaimana seseorang tersebut memimpin unit tertentu. Selain itu, kompetensi bidang (teknis) yaitu kompetensi yang harus dimiliki setiap aparatur sesuai dengan bidang kerjanya, sama seperti kompetensi lainnya, perlu dijabarkan pula ke dalam sejumlah perilaku yang terkait dengan bidang kerjanya.

#### **A. 7. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah prosedur apa saja yang meliputi penetapan standar kinerja, penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungannya dengan standar dimaksud, dan memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi. Kleiman (1977) berpendapat bahwa kinerja adalah penilaian secara akurat mengenai kinerja dari pekerjaan karyawan guna mengarahkan perilaku mereka pada pencapaian tujuan organisasi. Sementara Dessler (1997) mengemukakan bahwa penilaian prestasi memiliki arti cara membandingkan antara prestasi nyata dan standar yang diterapkan. Dimensi-dimensi prestasi hendaknya didasarkan pada perilaku agar semua penilaian dapat didukung bukti-bukti yang obyektif dan dapat diamati. Hasil penilaian kinerja sangat ditentukan oleh standar kinerja yang ditetapkan oleh organisasi. Bernardin dan Russel (1988) mengemukakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu cara untuk mengukur kontribusi

individu karyawan kepada organisasi tempat mereka berkerja. Cara mengukur disini tentunya tidak terlepas dari metode bagaimana pengukuran dilaksanakan. Sehubungan dengan hal tersebut maka kinerja adalah penilaian secara akurat yang ditentukan oleh standar kinerja dan metode pengukuran.

## **Kepemimpinan**

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan simpul utama dalam kehidupan organisasi. Kebutuhan Indonesia adalah pemimpin-pemimpin yang unggul. Mengkaji teori-teori kepemimpinan melalui berbagai kerangka konsep [*conceptual framework*] yang dikembangkan di negara barat yang maju, sejak dari teori kepemimpinan klasik sampai dengan yang kontemporer memang diperlukan. Mengadaptasi berbagai teori yang ada tersebut dan meramunya secara bijak untuk mencoba diterapkan dalam lingkungan organisasi dalam konteks sosial-budaya di Indonesia,

Kualitas kepemimpinan suatu organisasi menentukan kualitas organisasi itu sendiri. Pemimpin yang sukses mengantisipasi perubahan dapat memanfaatkan kesempatan, memotivasi pengikut mereka untuk mencapai tingkat produktivitas lebih tinggi, mengoreksi kinerja yang buruk, dan mendorong organisasi ke arah sasaran-sasarannya (D.V. Day dan R.G. Lord dalam Robbins, 1996:71). Dale Carnegie (1993) dalam Moelyono (2006:44) mengungkapkan bahwa ada kepemimpinan di dalam setiap diri individu, menunjukkan pula bahwa kepemimpinan adalah sebuah nilai yang dimiliki oleh semua manusia.

Beberapa definisi kepemimpinan antara lain:

1. Rivai dan Basri (2007:2) mendefinisikan kepemimpinan secara luas sebagai proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi pengikut, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.
2. Winardi (2000: 56) menyimpulkan definisi dari G.R. Terry bahwa, kepemimpinan adalah aktivitas yang meliputi hubungan, adanya satu orang yang mempengaruhi orang-orang lain untuk bekerja mencapai sasaran tertentu.

3. Robbins (1996:39) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Lebih lanjut Robbins melakukan pendekatan terhadap apa yang membuat pemimpin efektif dari berbagai teori kepemimpinan.

Sejalan dengan hal tersebut, Ainsworth et al (2002:99,103) mengungkapkan bahwa pemimpin (dalam konteks ini bisa berarti manajer, kepala bagian, penyelia) yang efektif menetapkan nada atau suasana bagi kelompoknya. Individu akan memiliki kinerja yang lebih baik sebagai anggota kelompok jika memiliki persepsi yang baik tentang perilaku pemimpinnya. Tugas pemimpin adalah mengelola kinerja, melatih, mengembangkan ketrampilan, menggairahkan dan mengembangkan keyakinan dan komitmen yang diperlukan. Pemimpin dengan kredibilitas yang jelas adalah pemimpin yang hidup berdasarkan aturan yang berlaku bagi bawahannya.

Soedarsono (2004:126-127) mengambil benang merah dari pendekatan Kouzes & Posner dengan bukunya *Credibility*, yang mengungkapkan tentang apa yang disebut *The Admired Characteristic of Leadership* (ciri-ciri kepemimpinan yang mengagumkan), dari situ ditemukan bahwa dari 200 ciri-ciri melalui *polling* yang menempati empat urutan teratas adalah sebagai berikut: 1. *Honesty* (kejujuran), 2. *Future orientation* (orientasi ke depan), 3. *Inspiring* (memberi inspirasi), 4. *Competence* (kompetensi).

### **Komitmen**

Sehubungan dengan komitmen, maka Tim Osborn-Jones dalam Rees & McBain (2007:112) menyatakan bahwa terdapat empat komponen komitmen, sebagai berikut:

1. Komitmen terhadap organisasi atau Organizational Commitment (OC), yaitu keadaan psikologis yang menandai hubungan pegawai dengan organisasi; pegawai dengan OC tinggi lebih mungkin bertahan di dalam organisasi daripada mereka yang ber-OC rendah.

2. Komitmen afektif atau Affective Commitment (AC), mengacu pada keterikatan emosional dengan organisasi; pegawai dengan AC tinggi *ingin* tetap bertahan.
3. Komitmen kelangsungan atau Continously Commitment (CC) , mengacu pada kesadaran akan dampak meninggalkan organisasi; pegawai dengan CC tinggi bertahan karena mereka *perlu* bertahan.
4. Komitmen normatif atau Normally Commitment (NC), mengacu pada perasaan keharusan untuk bertahan di suatu organisasi, pegawai dengan NC tinggi bertahan karena mereka merasa *seharusnya* bertahan.

Armstrong (2000) dalam bukunya "The Art of HRD" mengemukakan konsep komitmen sebagai suatu bagian penting sebagai landasan dalam manajemen SDM. Ia mengutip pendapat Guest (1987) yang menunjukkan, kebijakan manajemen SDM didesain untuk memaksimalkan integrasi organisasional, komitmen individu, fleksibilitas, dan kualitas kerja. Lebih lanjut Armstrong mengungkapkan komitmen mengacu pada loyalitas. Seperti yang didefinisikan oleh Porter et al. (1974), komitmen adalah kekuatan relatif dari kepribadian individu dengan keterlibatannya dalam suatu organisasi khusus, yang terdiri dari tiga faktor, yakni : (1) suatu keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; (2) suatu keyakinan kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi; dan (3) suatu kesediaan untuk berusaha keras patuh pada organisasi.

Sehubungan dengan hal ini, definisi komitmen yang menekankan pada perilaku penting dalam terciptanya komitmen itu adalah Salancik (1977) yang meletakkan komitmen sebagai kondisi individu dalam ikatan menarik dalam tindakannya untuk terlibat dalam kegiatannya. Ada tiga ciri khas dari perilaku yang penting yang mengikat individu dengan tindakannya, yaitu: (1) sudut pandang dari tindakan; (2) sampai batas tertentu dampaknya tidak bisa dihentikan; dan (3) suatu tingkat dimana individu menerima tugas dengan sukarela. Komitmen, menurut Salancik dapat ditingkatkan dan dimanfaatkan untuk mendapat dukungan dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi melalui misalnya rencana partisipasi membuat keputusan dalam tindakan.

### **Manfaat dari komitmen.**

Dalam menghadapi persaingan, perubahan, dan pergolakan, dan keresahan yang belum dialami sebelumnya untuk mendapat individu yang lebih dekat dengan tujuan dan nilai-nilai. Dalam berbagai cara, organisasi menjadi lebih terkotakkan dan Drucker (1988) telah mengajukan pertanyaan, "Bagaimana mempersatukan visi dalam suatu organisasi dengan individu yang spesialis?" Ada dua sekolah untuk mendapat komitmen. Pertama, sekolah 'dari pengawasan ke komitmen', yang dipimpin Walton (1985), yang melihat strategi komitmen sebagai suatu pendekatan lebih menghargai terhadap manajemen SDM, yang kontras dengan strategi pengawasan tradisional. Selain itu sekolah 'bangsa Jepang yang unggul' yang diperkenalkan oleh para penulis seperti Pascale dan Athos (1981), serta Peters dan Waterman (1982), melihat pada model bangsa Jepang dihubungkan dengan pencapaian yang unggul adalah didukung oleh komitmen sepenuh-hati dari angkatan-kerja terhadap organisasi. Organisasi akan berhasil jika organisasi berubah dari orientasi pengawasan-tradisional ke manajemen angkatan kerja, yang tergantung pada kelompok mapan, melatih pengawasan dan mencapai efisiensi dalam penerapan dari angkatan kerja. Respon terbaik pegawai dan paling kreatif adalah bukan saat diawasi dengan ketat oleh manajemen, melainkan saat ditempatkan dalam melaksanakan tugas.

### **A. 8. Nilai**

Menurut Ainsworth et al. (2002:125), sistem nilai yang menjadi landasan kehidupan individu dalam berfikir dan berperilaku adalah keyakinan yang dianutnya. Keyakinan atau pendirian tentang apa yang benar dan yang salah, yang baik dan yang buruk, yang dipegang teguh dalam suatu sistem nilai seseorang. Seperti apa semua nilai individu ini berhubungan dengan pengelolaan kinerja? Secara sederhana dan penting adalah harus ada kesesuaian antara sistem nilai yang dianut individu dengan nilai-nilai yang diakui, direfleksikan, dan dipraktekkan dalam organisasi. Kesesuaian ini hanya berarti bahwa individu itu tidak memiliki alasan yang terkait nilai untuk tidak bekerja dengan baik. Indikator kunci kesesuaian antara pegawai dan organisasi adalah retensi, dan pengunduran diri dari suatu posisi dapat mengindikasikan

adanya kesenjangan nilai. Sebagai manajer tidak mungkin mengubah sistem nilai individu, yang bisa dilakukan adalah mencari tahu nilai-nilai calon pegawai dengan mengajukan beberapa pertanyaan khusus dan berdasar perilaku selama wawancara. Sadari kebutuhan untuk menunjukkan nilai-nilai organisasi saat ini kepada para pelamar selama proses perekrutan dan seleksi.

Organisasi yang berkinerja tinggi menegaskan nilai-nilainya jelas terlihat, secara luas diterima dan dijalankan pada semua level organisasi. Untuk melakukan hal ini secara efektif, organisasi harus menempuh langkah penting:

1. Melalui konsultasi dengan seluruh bagian organisasi, identifikasikan nilai organisasi yang berlaku saat ini.
2. Melalui konsultasi pastikan apakah nilai saat ini adalah nilai yang diharapkan (artinya, apakah nilai itu sesuai dengan visi organisasi dan apa yang diyakininya).
3. Selesaikan dan dokumentasikan nilai dasar organisasi yang diharapkan.
4. Untuk setiap nilai dasar, tetapkan perilaku aktual yang menjelaskan dan menekankan nilai itu.
5. Sertakan nilai dan perilaku tersebut ke dalam strategi dan proses manajemen SDM, seperti: rekrutmen dan seleksi, induksi, manajemen kinerja, pengakuan-imbilan-insentif, pelatihan dan pengembangan.
6. Secara reguler telaah kesesuaian antara nilai, perilaku aktual, dan keputusan, praktek serta tindakan manajemen.

Robbins (1996:164), mendefinisikan nilai adalah keyakinan dasar bahwa suatu modus perilaku atau keadaan-akhir eksistensi yang khas lebih dapat disukai secara pribadi atau sosial daripada modus perilaku atau keadaan-akhir eksistensi kebalikannya. Nilai mengandung unsur pertimbangan mengenai apa yang baik, benar, atau diinginkan. Nilai mempunyai atribut isi dan intensitas. Atribut isi mengatakan bahwa suatu modus perilaku atau keadaan akhir adalah penting, sedangkan atribut intensitas mengkhhususkan seberapa pentingkah itu. Bila diperingkat nilai menurut intensitasnya diperoleh sistem nilai. Jadi sistem nilai adalah suatu hirarki yang didasarkan pada suatu peringkat nilai-nilai individu dalam hal intensitasnya. Sistem ini diidentifikasi oleh kepentingan

relatif yang individu berikan, seperti: kebebasan, kesenangan, hormat diri, kejujuran, kepatuhan, dan kesetaraan (*equality*).

Armstrong (2006:7), menghubungkan antara kinerja dengan nilai-nilai bahwa kinerja adalah tentang menegakkan nilai-nilai organisasi atau 'menghidupkan nilai' Hal ini adalah suatu aspek dari perilaku tetapi memfokuskan pada apa yang individu lakukan untuk merealisasikan nilai-nilai ini seperti perhatian terhadap mutu, perhatian terhadap individu, perhatian terhadap kesempatan yang setara secara etis. Ini berarti mengubah keluhuran nilai ke dalam penggunaan nilai-nilai: memastikan bahwa hal yang retorik menjadi kenyataan.

#### **A. 9. Persepsi Imbalan**

Robbins (1996:124), mendefinisikan persepsi sebagai suatu proses individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan inderanya agar memberikan makna pada lingkungannya. Apa yang dipersepsikan seseorang dapat cukup berbeda dari kenyataan yang objektif, sering ada ketidaksepakatan. Individu berperilaku dengan suatu cara tertentu didasarkan pada persepsinya mengenai apa yang diyakininya dari realitas itu, bukan mengenai realitas itu sendiri.

#### **Faktor-Faktor yang mempengaruhi Persepsi**

Sejumlah faktor bekerja untuk membentuk dan kadang memutar-balik (mendistorsi) persepsi. Faktor-faktor ini dapat berada pada pihak pelaku persepsi (*perceiver*), dalam target yang dipersepsikan, atau dalam konteks dari situasi persepsi itu dilakukan. Pelaku persepsi (*perceiver*) adalah apabila individu mengamati suatu target dan mencoba menafsirkan apa yang diinderainya maka dilakukan secara selektif. Tafsiran itu dipengaruhi oleh karakteristik individu seperti sikap, motif, kepentingan atau minat, pengalaman masa lalu, dan pengharapan [ekspektasi]. Apa yang ditafsirkan satu orang dapat berbeda dengan apa yang dipersepsikan oleh orang lain. Bukti menyarankan bahwa apa yang dipersepsikan oleh individu dari situasi kerjanya akan mempengaruhi produktivitas, apakah suatu pekerjaan menarik atau

menantang tidaklah relevan. Karena itu perlu untuk menilai bagaimana individu mempersepsikan pekerjaannya.

#### **A.10. Kemampuan**

Robbins (1996:82), kemampuan [*ability*] adalah kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan keseluruhan dari individu pada hakikatnya tersusun dari dua perangkat faktor : kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

- Kemampuan Intelektual  
Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Tujuh dimensi yang paling sering dikutip yang menyusun kemampuan intelektual adalah kemahiran berhitung (numeris), pemahaman verbal, kecepatan perseptual, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruang, dan ingatan. Kemampuan intelektual memainkan peran lebih besar dalam pekerjaan-pekerjaan rumit dengan persyaratan yang menuntut pemrosesan informasi.
- Kemampuan Fisik  
Kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan ketrampilan serupa.

Riset mengenai persyaratan yang diperlukan dalam ratusan pekerjaan telah mengidentifikasi sembilan kemampuan dasar yang dilibatkan dalam melakukan tugas-tugas fisik, yaitu: (1) kekuatan dinamis, (2) kekuatan tubuh, (3) kekuatan statik, (4) kekuatan eksplosif, (5) keluwesan extent, (6) keluwesan dinamis, (7) koordinasi tubuh, (8) keseimbangan, (9) stamina. Kemungkinan besar kinerja pegawai yang tinggi dicapai jika manajemen telah memastikan sejauh mana suatu pekerjaan menuntut masing-masing dari sembilan kemampuan itu dan kemudian menjamin bahwa pegawai dalam pekerjaan tersebut mempunyai kemampuan-kemampuan tersebut.

Ainsworth et al. (2002:73) mengemukakan bahwa kemampuan melakukan suatu pekerjaan adalah hasil dari pengetahuan, ketrampilan, dan bakat individu (kemampuan untuk belajar menangani suatu pekerjaan dan karakteristik personal lainnya yang bermanfaat]. Berbeda dengan istilah kompetensi yang mengacu kepada kombinasi pengetahuan dan ketrampilan yang relevan dengan pekerjaan. Kompetensi merupakan kapasitas untuk menangani suatu pekerjaan atau tugas berdasarkan satu standar yang telah ditetapkan. Jika tidak memiliki kompetensi yang tepat maka kinerja tidak dapat tercipta atau tampak.

Kinerja pegawai akan meningkat bila ada kesesuaian pekerjaan dan kemampuan. Kemampuan intelektual maupun fisik yang khusus diperlukan untuk kinerja yang memadai pada suatu pekerjaan bergantung pada persyaratan kemampuan dari pekerjaan itu. Beberapa kondisi yang dapat diprediksikan adalah jika pegawai kekurangan kemampuan yang disyaratkan, kemungkinan besar ia akan gagal dan kinerja akan buruk tak peduli betapa positif sikapnya atau betapa tinggi tingkat motivasinya. Jika kemampuan pegawai jauh melampaui persyaratan dari pekerjaan, maka kemungkinan besar kinerjanya akan memadai, tetapi akan ada ketidakefisienan organisasional dan mungkin kemerosotan dalam kepuasan pegawai apalagi bila pegawai itu sangat berhasrat menggunakan kemampuannya, ia akan frustrasi oleh keterbatasan pekerjaan itu. Jika diandaikan bahwa upah cenderung mencerminkan tingkat ketrampilan tertinggi yang dimiliki para pegawai, jika kemampuan-kemampuan seorang pegawai jauh melampaui yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu, manajemen akan membayar lebih daripada yang diperlukan.

#### **A.11. Hubungan Yang Harmonis.**

Robbins (1996) mendefinisikan hubungan yang harmonis sebagai dua individu atau lebih yang berinteraksi dengan saling bergantung dan saling bergabung untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu. Nawawi (2000:367) menyatakan bahwa terdapat banyak pekerjaan yang perlu dikerjakan oleh tim kerja, pekerjaan itu memerlukan kerja sama antar sejumlah individu sebagai sebuah tim karena saling mempengaruhi satu dengan yang lain, meskipun

dilaksanakan secara terpisah. Dengan demikian membutuhkan adanya hubungan yang harmonis.

#### **A.12. Bakat**

Bakat merupakan bagian dari kompetensi sebagaimana dikemukakan oleh Agung (2007:123), bahwa karakteristik kompetensi ini terdiri atas lima hal, antara lain: motif, sifat bawaan (*traits*), konsep diri, pengetahuan, dan keahlian. Motif adalah segala sesuatu yang secara konsisten dan terus menerus dipikirkan untuk terjadi. Motif ini merupakan area yang menggerakkan, mengendalikan, dan mengarahkan perilaku menuju sesuatu yang ingin dicapai. Sifat bawaan (*traits*) menggambarkan tentang karakteristik fisik maupun nonfisik individu dalam pengendalian emosi, kecepatan, dan ketepatan merespon suatu kejadian. Konsep diri merupakan pandangan, nilai-nilai, keyakinan, dan citra diri individu. Konsep diri banyak dipengaruhi oleh pengalaman, pengetahuan, ajaran, maupun informasi yang diterima oleh individu. Pengetahuan adalah sejumlah informasi maupun teori yang diperoleh individu dalam bidang tertentu. Terakhir, keahlian, adalah kemampuan individu dalam mengerjakan suatu pekerjaan tertentu yang menjadi bidang kerjanya.

#### **A.13. Kualitas Kerja**

Armstrong (2006:7) mengemukakan bahwa kinerja-tinggi diakibatkan oleh perilaku yang sesuai, yang terutama ditentukan dan penggunaan yang efektif dari pengetahuan (*knowledge*) yang diperlukan, ketrampilan (*skill*) dan kemampuan.. Lebih lanjut Armstrong mengungkapkan bahwa kinerja adalah tentang menegakkan nilai-nilai organisasi atau 'menghidupkan nilai'. Hal ini adalah suatu aspek dari perilaku tetapi memfokuskan pada apa yang individu lakukan untuk merealisasikan nilai-nilai inti seperti perhatian terhadap mutu, perhatian terhadap individu, perhatian terhadap kesempatan yang setara secara etis.

#### **A.14. Kepribadian**

Robbins (1996) mendefinisikan kepribadian sebagai total jumlah dari cara-cara individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang-orang lain. Dengan anggapan determinan (penentu) kepribadian adalah faktor keturunan, lingkungan, dan diperlunak (*moderate*) oleh kondisi situasi. Kesimpulannya adalah keturunan menentukan parameter-parameter atau batas-batas luar, tetapi potensial penuh seorang individu akan ditentukan oleh seberapa baik ia dapat beradaptasi pada tuntutan dan persyaratan dari lingkungan; dan kepribadian individu berubah dalam situasi berbeda. Kebanyakan orang tidak mengenal dirinya sendiri. Suatu komponen utama dalam memperoleh pemahaman-diri adalah mencari tahu bagaimana kadar pada karakteristik kepribadian yang utama.

#### **A.15. Kejelasan Sasaran**

Amstrong (1994) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah pengetahuan; keterampilan; kejelasan tugas; kejelasan sasaran; kepercayaan diri; usaha; penyesuaian diri; minat; sikap ; kerja sama. Selanjutnya Cushway (2002 : 85) mengemukakan bahwa keefektifan kinerja seseorang tergantung pada organisasi itu sendiri, apakah mempunyai kejelasan misi, strategi, dan tujuan.

#### **A.16. Kondisi Faktor Higiene**

Blumberg dan Pringle (1985 : 19) mengemukakan bahwa kondisi faktor higiene adalah dukungan lingkungan kerja, yang meliputi : alat, peralatan bahan, dan suplai yang memadai; kondisi kerja yang menguntungkan; rekan sekerja yang membantu; aturan dan prosedur yang mendukung untuk bekerja; cukup informasi untuk mengambil keputusan yang dikaitkan dengan kerja; waktu yang memadai untuk melakukan pekerjaan yang baik. Ainsworth et al., 2002:109-110 mengemukakan bahwa aspek K3 termasuk ke dalam variabel lingkungan kerja bagi individu. Hal yang dapat dilakukan seorang manajer dalam mengkaji standar kesehatan dan keselamatan kerja yang paling tepat dan bagaimana

menyampaikannya, maka individu harus mengetahui apa yang diharapkan, dan standar itu terintegrasi dengan program peningkatan mutu, juga dapat berbicara dengan serikat kerja dan kelompok SDM serta lembaga pemerintah mengenai isu kesehatan di tempat kerja. Komentar mereka dapat memberikan ide yang sangat berharga mengenai perbaikan lingkungan.

## **B. Metode Penelitian**

Menurut Usman dan Akbar (2006:42) metodologi penelitian yaitu suatu pengkajian dalam mempelajari peraturan-peraturan yang terdapat dalam penelitian. Metodologi pada penelitian ini menyangkut metode penelitian yang digunakan, proses penentuan populasi dan sampel, operasionalisasi variabel penelitian, teknik pengumpulan data, kerangka berfikir, hipotesis penelitian, dan teknik yang digunakan dalam menganalisis data. Metode adalah suatu prosedur atau cara untuk mengetahui sesuatu, yang mempunyai langkah-langkah yang sistematis. Penelitian ini difokuskan pada pendekatan kuantitatif yang sesuai diaplikasikan untuk bidang kajian manajemen sumber daya manusia (MSDM). Sesuai dengan tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan mengukur atas suatu fenomena kinerja, serta akan melihat efek dari hubungan antarvariabel, maka jenis penelitian ini bersifat kombinasi antara deskriptif dan korelasi. Objek yang diteliti tidak mendapatkan perlakuan sama sekali. Data dikumpulkan sebagaimana adanya, dengan demikian hubungan antarvariabel diukur dengan kondisi yang terjadi saat itu.

Metode dalam penelitian ini menggambarkan prosedur penelitian mulai dari tahap masukan, proses, dan tahap keluaran, sehingga membantu pembaca untuk mendapat pemahaman isi tesis ini, secara garis besar sebagai berikut :

1. Melakukan kajian tinjauan literatur untuk menggali landasan teori yang relevan digunakan sekaligus dalam penetapan dimensi-dimensi dan indikator-indikator dari variabel-variabel penelitian yang terpakai.
2. Berdasarkan indikator-indikator variabel penelitian, selanjutnya dilakukan penyusunan kuesioner dan pengisian data oleh sejumlah

responden yang terpilih, berupa pernyataan yang memerlukan alternatif pilihan jawaban Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Ragu-ragu (R), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS). Penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran dan penjelasan yang akurat dari fenomena kinerja pegawai serta faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut.

3. Data yang diperoleh dari responden selanjutnya diproses dan diolah agar dapat dipakai dalam tahap analisis data. Analisis pertama, prosedur distribusi frekuensi sehingga data yang jumlahnya relatif banyak dapat disusun ke dalam bentuk tabel frekuensi, selanjutnya akan mudah dalam membaca data tersebut. Analisis kedua, yaitu analisis faktor (*Factor Analysis*) dengan menggunakan software SPSS. Menurut Santoso (2006:11). Proses analisis faktor mencoba menemukan hubungan (*interrelationship*) antar sejumlah variabel yang saling independen satu dengan yang lain, sehingga dapat dibuat satu atau beberapa kumpulan variabel yang lebih sedikit dari jumlah variabel awal. Menurut Kerlinger (2004:1000) diungkapkan bahwa analisis faktor berfungsi sebagai upaya ilmiah dalam mengurangi kelipatgandaan test dan pengukuran agar lebih sederhana. Dengan demikian dapat mengurangi banyaknya variabel yang harus diteliti. Ia juga dapat membantu menemukan dan mengidentifikasi keutuhan atau sifat-sifat fundamental yang digunakan sebagai landasan test dan pengukuran. Analisis ketiga, yaitu uji regresi berganda karena terdapat satu variabel dependen dan banyaknya variabel independen yang perlu dianalisis bersama sehingga relevan untuk digunakan.
4. Menetapkan beberapa kesimpulan dari hasil penelitian dan pemberian saran bagi pihak-pihak yang berkepentingan dengan mengajukan dalil-dalil dari hasil penelitian ini.

### **B.1. Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi merupakan suatu kumpulan menyeluruh dari suatu objek yang merupakan perhatian peneliti, sedangkan sampel adalah bagian dari populasi (Kountour, 2007:145-146). Penelitian ini menggunakan seluruh

anggota populasi atau total sampel yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada pada Direktorat Penelitian dan Pengaturan Bank di Bank Indonesia sebanyak 94 orang.

## **B.2. Operasionalisasi Variabel Penelitian**

Menurut Fred Kerlinger (2004:49) konstruk-konstruk atau sifat-sifat yang dipelajari adalah sebagai "variabel". Selanjutnya, variabel adalah simbol atau lambang yang melekat padanya bilangan atau nilai. Sedangkan Sugiyono (2001:20) mempunyai pendapat bahwa variabel adalah gejala yang menjadi fokus bagi peneliti untuk diamati. Variabel itu merupakan atribut dari sekelompok individu atau objek yang mempunyai variasi antara satu dengan yang lainnya dalam kelompok. Robbins (1996:L15) menyatakan variabel adalah setiap karakteristik umum yang dapat diukur dan dapat berubah dalam besarnya, intensitasnya, atau keduanya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel adalah segala sesuatu yang mempunyai variasi nilai dan menjadi objek yang diteliti.

Dalam penelitian ini terangkum variabel-variabel sebagai berikut.

1. Variabel yang diduga berpengaruh terhadap kinerja adalah terdiri dari : Motivasi, Kemampuan, Pengetahuan; Keterampilan, Kesempatan, Kepribadian, Kompetensi, Komitmen, Harapan Imbalan, Persepsi Imbalan, Persepsi Peran, Persepsi Diri, Persepsi Tugas, Keahlian, Penerapan dan Upaya, Sikap, Pendidikan, Pelatihan, Pengalaman, Persepsi Peran, Kejelasan Peran, Lingkungan Fisik, Lingkungan Manusia, Kepemimpinan, Lingkungan Organisasi, Sistem Kerja, Umpan Balik, Kepuasan Kerja, Komunikasi Efektif, Iklim Kerja Yang Respek dan Dinamis, Target Kerja Yang Menantang, Peluang Karir, Hubungan Kerja, Preferensi, Etos Kerja, Kehadiran Waktu Kerja, Disain Pekerjaan, Minat, Bakat, Rekan Kerja Yang Membantu, Kejelasan Sasaran, Integritas, Kejelasan Sasaran, Kebutuhan, Situasi, Kebutuhan, Ketekunan, Kesiediaan Berkorban, Standar Yang Jelas,

Penerapan Teknologi, Kondisi Kerja, Syarat Kerja, Syarat Kerja, Kemampuan Manajerial, Prilaku, Kualitas Kerja, Penghargaan, Budaya Organisasi, Cita-cita, Tingkat Stress, Kondisi Fisik Pekerjaan, Aspek Ekonomis, Aspek Teknis, Sistem Manajemen Kinerja, Nilai, Sistem Penilaian Kinerja, Organisasi, *Coaching, Counseling*.

## 2. Variabel yang dipengaruhi adalah Kinerja

Dari sekian banyak variabel tersebut mungkin terdapat beberapa variabel yang mempunyai korelasi yang sangat kuat satu dengan lainnya sehingga dapat membentuk satu faktor saja. Oleh karena itu dengan melakukan yang dapat mereduksi jumlah faktor, maka akan mempermudah manajemen dalam pengelolaan kinerja sumber daya manusianya. Hal ini disebabkan dengan menangani variabel yang memiliki korelasi yang kuat maka jika salah satu ditangani maka yang lainnya akan ikut tertangani juga.

### **B.3. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian ini, digunakan instrumen berupa daftar isian atau kuesioner, dalam bentuk sejumlah pertanyaan/ Pernyataan tertulis yang disusun untuk menjangkau informasi yang dimiliki responden untuk dijawab secara tertulis juga; baik berupa pendapat, fakta, atau sikap. Kuesioner didesain dalam bentuk skala Likert. Teori menyangkut hal-hal yang menentukan kinerja pegawai digunakan dalam menyusun pertanyaan/ pernyataan dalam kuesioner.

Kuesioner yang telah disusun dilanjutkan dengan melakukan uji kuesioner, melalui uji kesahihan/ validitas (*validity*) berupa *content validity* dan *construct validity*, dan uji keandalan/ reliabilitas (*reliability*). Uji validitas mengacu kepada bagaimana tiap variabelnya diukur dan apakah variabel-variabel itu benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur oleh variabel itu. Sedangkan uji reliabilitas mengacu kepada konsistensi, sehingga reliabel bila instrumen tersebut konsisten dalam memberikan hasil penilaian atas apa yang diukur (memberikan jaminan dapat dipercaya). Untuk menjamin *content validity* dari instrumen ini, ada ahli riset yang

memeriksa proposal, termasuk pertanyaan/pernyataan yang digunakan; dan paket *software* SPSS digunakan untuk memeriksa *construct validity* dan uji reliabilitas dari instrumen ini dengan *Cronbach's Alpha*.

#### B.4. Kerangka Berfikir Berdasarkan pendapat Para Ahli

Setelah melakukan analisis berdasarkan teori-teori yang mendukung, maka dapat dilihat bahwa ada beberapa hal yang dapat dianggap sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja individu pegawai. Menurut pendapat para ahli diperoleh penjelasan bahwa ada pengaruh terhadap kinerja individu pegawai, faktor-faktor berikut ini



Keterangan :

**X** adalah :

1. **Motivasi** [Sutermeister (1963); Vroom (1964); Stooner (1978), Dwivedi (1979), Davis (1989); Campbell (1990); Mayo (1991); Hersey dan Blanchard (1993), Zainun (1994); Simamora (1995), Blumberg dan Pringle (1995); Robbins (1996), Martoyo (1998); Bacal (2001); Kuswadi (2004); Simanjuntak (2005), Sihotang (2006); Houldsworth (2007); Mahmudi (2007)]
2. **Kemampuan** [Sutermeister (1963); Vroom (1964); Stooner (1978), Dwivedi (1979), Davis (1989); Fisher, Schoenfeldt dan Shaw (1990); Mayo (1991); Timpe (1992) ; Hersey dan Blanchard (1993); Donnelly, Gibson, Ivancevich (1994); Zainun (1994); Simamora (1995), Blumberg dan Pringle (1995); Decenzo dan Robbins (2002); Kuswadi (2004); Rifai dan Basri (2005); Simanjuntak (2005); Sihotang (2006); Houldsworth (2007)]
3. **Pengetahuan** [Sutermeister (1963); Campbell (1990); Amstrong (1994); Bacal (2001)]

4. **Keterampilan** [Sutermeister (1963); Dwivedi (1979); Campbell (1990); Amstrong (1994); Blumberg dan Pringle (1995); Asnawi (199); Bacal (2001); Simanjuntak (2005)]
5. **Kesempatan** [Robbins (1996)]
6. **Kepribadian** [Sutermeister (1963); [Robbins (1996)]
7. **Kompetensi** [Simanjuntak (2005), Agung (2007), Mahmudi (2007); Zwell (2008)]
8. **Komitmen** [Schuller dan Jackson (1997); Bacal (2001); Kuswadi (2004); Mahmudi (2007)]
9. **Harapan Imbalan** [Donnelly, Gibson, Ivancevich (1994)]
10. **Persepsi Imbalan** [Donnelly, Gibson, Ivancevich (1994)]
11. **Persepsi Peran** [Stoener (1978); Donnelly, Gibson, Ivancevich (1994)]
12. **Persepsi Keyakinan Diri** [Donnelly, Gibson, Ivancevich (1994)]
13. **Persepsi Tugas** [Donnelly, Gibson, Ivancevich (1994)]
14. **Keahlian** [Fisher, Schoenfeldt dan Shaw (1990); Simamora (1995); Asnawi (1999); Bacal (2001); Decenzo dan Robbins (2002)]
15. **Upaya** [Fisher, Schoenfeldt dan Shaw (1990); Timpe (1992) Amstrong (1994)]
16. **Sikap** [ Amstrong (1994); Simamora (1995) ; Robbins (1996)]
17. **Pendidikan** [Sutermeister (1963);
18. **Pelatihan** [Sutermeister (1963; Dwivedi (1979); Sihotang (2006)]
19. **Pengalaman** [Sutermeister (1963
20. **Persepsi Peran** [Sutermeister (1963]
21. **Kejelasan Peran** [Sutermeister (1963]
22. **Lingkungan Fisik** [Dharma (1985); Martoyo (1998)]
23. **Lingkungan Manusia** [Mangkunegara (
24. **Kepemimpinan** [Timpe (1992); Simamora (1995);Zainun (1994); Kuswadi 2004); Zwell (2008)]
25. **Lingkungan Organisasi** [Zainun (1994); Simanjuntak (2005); Sihotang (2006), Agung (2007)]
26. **Sistem Kerja** [Mahmudi (2007)]
27. **Umpan Balik** [Dharma (1985); Simamora (1987); Irawan (2000); Noe *et.al* (2003)
28. **Kepuasan Kerja** [Donnelly, Gibson, Ivancevich (1994); Kuswadi 2004)]

29. **Komunikasi Efektif** [Bacal (2001; Mangunegara (2006)]
30. **Iklim Kerja Yang Respek dan Dinamis** [Mangkunegara (2006)]
31. **Target Kerja Yang Menantang** [Amstrong (1994)]
32. **Peluang Karir** [Mangunegara (2006)]
33. **Hubungan Kerja** [Mangunegara (2006)]
34. **Preferensi** [Sihotang (2006)]
35. **Etos Kerja** [Simanjuntak (2005) ; Sihotang (2006)]
36. **Kehadiran Waktu Kerja** [Sihotang (2006) ;
37. **Disain Pekerjaan** [Simamora (1995) ;Sihotang (2006)]
38. **Minat** [Sutermeister (1963); Amstrong (1994)]
39. **Bakat** [Sutermeister (1963); Sihotang (2006)]
40. **Mengetahui Harapan** [Sihotang (2006)]
41. **Rekan Kerja Yang Membantu** [Timpe (1992) ; Sihotang (2006)]
42. **Integritas** [Supriyanto (2006) Mangunegara (2006)]
43. **Kejelasan Sasaran** [Mangunegara (2006)]
44. **Kebutuhan** [Donnelly, Gibson, Ivancevich (1994)]
45. **Situasi** [Donnelly, Gibson, Ivancevich (1994)]
46. **Ketaatan** [Donnelly, Gibson, Ivancevich (1994)]
47. **Ketekunan**[Donnelly, Gibson, Ivancevich (1994)]
48. **Kesediaan Berkorban** [Donnelly, Gibson, Ivancevich (1994)]
49. **Standar Yang Jelas** [Donnelly, Gibson, Ivancevich (1994)]
50. **Penerapan Teknologi** [(Simanjuntak (2005)]
51. **Kondisi Kerja (Faktor Higienis)** [Blumberg dan Pringle (1995);  
(Simanjuntak (2005)]
52. **Syarat Kerja** [(Simanjuntak (2005)]
53. **Kemampuan Manajerial** [(Simanjuntak (2005)]
54. **Prilaku** [Martoyo (1998)]
55. **Kualitas Kerja** [Decenzo dan Robbins (2002) ;Simanjuntak (2005)]
56. **Inisiatif** [Kuswadi (2004)]
57. **Penghargaan** [Simamora (1995)]
58. **Budaya Organisasi** [Mahmudi 2007]; (Zwell (2008)]
59. **Cita-cita** [Asnawi (1999)]
60. **Tingkat Stress** [(Martoyo (1998)]
61. **Kondisi Fisik Pekerjaan** [(Martoyo (1998)]

- 62. **Aspek Ekonomis** [(Martoyo (1998))]
- 63. **Aspek Teknis** [(Martoyo (1998))]
- 64. **Sistem Manajemen Kinerja** [Weiss dan Hartle (1997)]
- 65. **Nilai** [Ainsworth, Smith, dan Millership (2002)]
- 66. **Sistem Penilaian Kinerja** [(Timpe (1992); Siagian (2008))]
- 67. **Organisasi** [Zwell (2008)]
- 68. **Coaching** [Agung (2007)]
- 69. **Counseling** [Agung (2007)]

### **B.5. Hipotesis Penelitian**

Menurut Irawan (2006 :140) hipotesis pada hakekatnya terkait erat dengan permasalahan penelitian dan merupakan jawaban sementara terhadap pertanyaan penelitian. Selain itu, dikemukakan pula bahwa hipotesis penelitian yang baik didasarkan pada kerangka teoritik yang baik. Oleh karena itu berdasarkan kerangka berpikir tersebut di atas, maka rumusan masalah penelitian atau hipotesis penelitian adalah :

Ho : Tidak terdapat faktor-faktor yang mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Bank Indonesia, Direktorat Penelitian dan Pengaturan Bank.

Ha : Terdapat faktor-faktor yang mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Bank Indonesia, Direktorat Penelitian dan Pengaturan Bank.

### **B.6. Teknik Analisis Data**

Penelitian pada hakikatnya merupakan metode ilmiah untuk mencari kebenaran ilmiah. Langkah-langkah yang harus ditempuh dalam metode ilmiah adalah merumuskan masalah, mengajukan hipotesis, menguji hipotesis, dan menarik kesimpulan. Dalam Penelitian ini tentu saja berurusan dengan data. Data inilah yang nantinya akan dianalisis, diolah sehingga menjadi sekumpulan data yang siap saji, bukan data mentah lagi. Karena itu membutuhkan satu pengetahuan tentang cara menganalisis data. Pengetahuan yang dimaksud adalah statistika.

Sebelum digunakan dalam proses analisis, data perlu dikelompokkan terlebih dahulu. Menurut Mukhtar (2007:85) data penelitian adalah sesuatu yang diketahui atau dianggap. Diketahui, artinya sesuatu yang sudah terjadi sebagai fakta empirik atau bukti yang ditemukan secara empiris melalui penelitian. Sebagai elemen penting dalam suatu penelitian, tanpa adanya data maka penelitian akan mati dan tidak akan dapat dikatakan sebagai penelitian. Begitu pula halnya dengan kualitas penelitian, sangat ditentukan oleh data dan pengolahannya.

Dalam penelitian ini teknis analisis data dilakukan dengan program *software* SPSS V.15.0 dengan tahapan sebagai berikut.

#### **B.6.1. Statistik Deskriptif Melalui Prosedur Distribusi Frekuensi**

Statistik deskriptif ini merupakan keilmuan bidang statistik yang meliputi cara-cara pengumpulan, penyusunan, dan penyajian data dari suatu penelitian. Tujuan operasional statistik deskriptif ini adalah untuk memudahkan seseorang untuk membaca data serta memahami maksudnya. Dengan prosedur distribusi frekuensi, maka data yang jumlahnya relatif banyak dapat disusun ke dalam bentuk tabel frekuensi, sehingga memudahkan untuk membaca data tersebut.

#### **B.6.2. Analisis Faktor**

Dari data yang terkumpul kemudian di-*input* pada *software* SPSS, lalu dianalisis dengan mengikuti langkah-langkah berikut ini :

- a. Memeriksa kelayakan variabel dan menentukan banyaknya faktor. Dalam hal ini akan ditentukan variabel mana saja yang layak untuk dimasukkan dalam analisis faktor, dengan menggunakan *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO) dan besaran *Bartlett Test of Sphericity*. Variabel yang layak apabila  $KMO > 0,5$  atau *Bartlett Test of Sphericity* dengan tingkat yang signifikan yaitu  $< 0,05$ . Selanjutnya dalam menentukan banyaknya faktor; menggunakan prosedur analisis

komponen dasar (*principal component analysis*). Faktor-faktor yang akan diambil adalah faktor yang memberikan *eigenvalues*  $>1$ .

- b. Proses rotasi untuk lebih memperjelas variabel mana yang masuk pada faktor tertentu dengan menggunakan prosedur analisis komponen dasar (*principal component analysis*), dengan teknik *loading factor*.
- c. Menentukan nama faktor, yang akan diambil dari variabel yang memiliki *loading factor* terbesar. Kecuali jika secara teori tidak dapat mendukung, maka variabel dengan *loading factor* terbesar berikutnya yang digunakan untuk memberi nama faktor dan seterusnya.

### **B.6.3. Uji Regresi Ganda**

Tahapan uji regresi ganda bertujuan untuk mengetahui pengaruh lebih dari satu faktor yang didapat dari hasil analisis faktor, terhadap Kinerja. Untuk mengetahui pola hubungan antar variabel tersebut, dilakukan analisis regresi berganda stepwise. Teknik analisis regresi stepwise adalah teknik analisis regresi yang menggunakan beberapa variabel bebas dengan hanya satu variabel terikat. Keunggulan analisis regresi stepwise adalah langsung dapat menentukan variabel – variabel yang signifikan dan mengeluarkan variabel yang tidak signifikan dari model, sehingga secara langsung diperoleh model regresi yang fit dan memenuhi kriteria statistik.

## BAB III

### GAMBARAN UMUM BANK INDONESIA DIREKTORAT PENELITIAN DAN PENGATURAN PERBANKAN

#### A. Status, Tujuan, dan Tugas Bank Indonesia

Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia No.23 Tahun 1999 Tentang Bank Indonesia sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Republik Indonesia No.3 Tahun 2004, Bank Indonesia adalah lembaga negara yang independent dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya, bebas dari campur tangan Pemerintah atau pihak lain, kecuali untuk hal-hal yang secara tegas diatur dalam Undang-undang ini. Dalam Undang-undang tersebut Bank Indonesia mempunyai satu tujuan, yaitu mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah. Dalam hal ini mengingat, kestabilan nilai ruoiah dan nilai tukar yang wajar merupakan sebagian dari prasyarat bagi tercapainya pertumbuhan ekonomi yang berkisambungan dan pada gilirannya akan meningkatkan kesejahteraan rakyat.

Tujuan Bank Indonesia untuk mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah dimaksud ditopang oleh tiga pilar utama, yaitu kebijakan moneter dengan prinsip kehati-hatian, sistem pembayaran yang cepat dan tepat, serta sistem perbankan dan sistem keuangan yang sehat. Untuk mencapai tujuan tersebut, Bank Indonesia memiliki tugas : (1) menetapkan dan melaksanakan kebijakan moneter, (2) mengatur dan menjaga kelancaran sistem pembayaran, dan (3) mengatur dan mengawasi Bank. Sehubungan dengan tugas-tugas Bank Indonesia tersebut, struktur organisasi Bank Indonesia dibagi atas empat sektor utama, yaitu sektor Moneter, sektor Sistem Pembayaran, Sektor Perbankan dan sektor Manajemen Intern.

Dalam rangka pelaksanaan tugas mengatur dan mengawasi Bank, kepada Bank Indonesia diberikan wewenang untuk menetapkan peraturan

dan perizinan bagi kelembagaan dan kegiatan usaha Bank serta mengenakan sanksi terhadap Bank sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Tugas pengaturan Bank Indonesia antara lain juga menetapkan prioritas penyaluran dana kepada pengusaha golongan ekonomi lemah dan koperasi. Tugas mengatur dan mengawasi Bank dilaksanakan oleh satuan-satuan kerja yang berada di Sektor Perbankan.

Sektor Perbankan dalam struktur organisasi Bank Indonesia tersebut, terdiri atas delapan satuan kerja, yaitu :

1. Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan
2. Direktorat Perizinan dan Informasi Perbankan
3. Direktorat Pengawasan Bank 1
4. Direktorat Pengawasan Bank 2
5. Direktorat Pengawasan Bank 3
6. Direktorat Perbankan Syariah
7. Direktorat Kredit, BPR dan UMKM
8. Direktorat Investigasi dan Mediasi Perbankan

#### **B. Misi, Visi, dan Tugas Pokok Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan**

Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan (DPNP) merupakan salah satu satuan kerja di Sektor Perbankan yang bertugas mengawasi dan mengatur perbankan. Tujuan utama tugas mengawasi dan mengatur perbankan adalah tercapainya sistem perbankan yang sehat dan stabilitas sistem keuangan yang terjaga, sehingga dapat mendorong terciptanya pertumbuhan ekonomi yang stabil dan berkelanjutan.

Misi DPNP adalah mengembangkan dan meningkatkan kualitas penelitian dan pengaturan perbankan secara konsisten dalam rangka menunjang stabilitas dan pertumbuhan sektor perbankan, serta mendorong stabilitas sistem keuangan dan moneter secara menyeluruh dan berkesinambungan. Sedangkan visi DPNP adalah menjadi satker yang dikenal sebagai penyusun

kebijakan dan perumus peraturan perbankan yang dipercaya, kompeten dan berhasil.

DPNP menetapkan sasaran strategis dalam rangka mendukung tercapainya misi dan visi tersebut sebagai berikut :

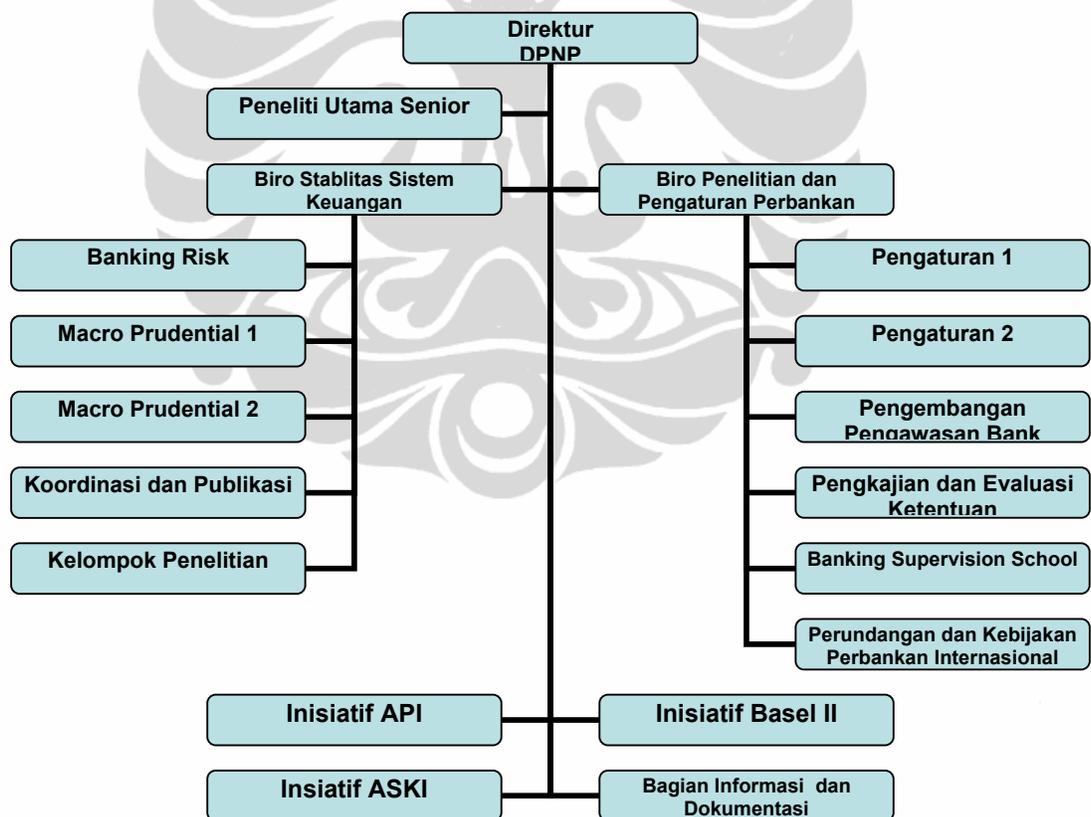
1. Rumusan kebijakan perbankan yang efektif dan dapat diterapkan dan berdasarkan penelitian.
2. Penerapan *best practices* dalam rangka mengembangkan sistem pengawasan perbankan yang sehat secara berkesinambungan.
3. Penyusunan dan pengadministrasian peraturan perbankan yang relevan dan terkini yang tanggap terhadap perubahan lingkungan ekonomi.
4. Pemantauan terhadap seluruh sistem keuangan dalam rangka memelihara stabilitas dan kesehatan seluruh sistem keuangan.
5. Pengelolaan sumber daya internal secara efektif dan efisien.

Sehubungan dengan misi, visi dan sasaran strategis DPNP tersebut di atas, maka tugas pokok DPNP adalah sebagai berikut.

1. Melakukan kajian/penelitian mengenai pengaruh perkembangan perekonomian, bisnis perbankan dan kelembagaan keuangan (domestik dan internasional) terhadap perkembangan perbankan;
2. Memberikan rekomendasi penyesuaian strategi pengendalian moneter yang terkait dengan operasional perbankan;
3. Melakukan kajian/penelitian mengenai perkembangan kegiatan, produk dan jasa serta manajemen bank umum konvensional;
4. Merumuskan kebijakan dan ketentuan bank umum konvensional;
5. Menyediakan informasi dan publikasi ketentuan bank umum konvensional;
6. Mengembangkan pola dan teknik pengawasan serta pemeriksaan bank umum konvensional;
7. Memberikan pola dan teknik pengawasan serta pemeriksaan bank umum konvensional;
8. Menyelenggarakan kesekretariatan Komite Evaluasi Perbankan;
9. Menyusun dan melaksanakan rencana kerja dan anggaran Direktorat;
10. Mengelola Manajemen Intern Direktorat,

Sasaran dan target dari pelaksanaan tugas pokok DPNP dituangkan dalam Indikator Kinerja Utama (IKU) DPNP yang disahkan oleh keputusan Rapat Dewan Gubernur (RDG). IKU adalah indikator yang mencerminkan pencapaian kinerja DPNP baik secara finansial maupun non finansial ditetapkan pada setiap akhir tahun untuk periode tahun berikutnya. Selain itu DPNP juga memiliki sasaran dan target yang harus dicapai berdasarkan arah kebijakan di bidang perbankan yang disampaikan oleh Gubernur Bank Indonesia pada setiap akhir tahun dalam acara Banker's Dinner, serta perkembangan terkini terkait dengan stabilitas sistem keuangan dan moneter yang diputuskan dalam RDG.

### C. Struktur Organisasi Direktorat Penelitian dan Peraturan Perbankan



Satuan kerja DPNP merupakan suatu direktorat yang terdiri dari dua biro, yakni masing-masing Biro Stabilitas Sistem Keuangan (BSSK) dan Biro

Penelitian dan Pengaturan Perbankan (BPPB), serta satu Bagian Informasi dan Dokumentasi. Untuk mendukung pelaksanaan tugas masing-masing biro, dibentuk beberapa *Focus Group*. Selain itu terdapat satuan kerja yang khusus menangani tugas yang tergolong dalam program inisiatif, yaitu masing-masing adalah : Arsitektur Perbankan Indonesia (API), Basel II, Arsitektur Sistem Keuangan Indonesia. Berdasarkan struktur organisasi tersebut, maka DPNP dipimpin oleh seorang Direktur, dibantu oleh seorang Peneliti Senior Utama dan dua orang Kepala Biro.

#### **D. Sistem Penilaian Kinerja Bank Indonesia**

Bank Indonesia menerapkan sistem penilaian kinerja berdasarkan sistem *merit*, berdasarkan kompetensinya, dengan tujuan meningkatkan motivasi kerja. Penilaian kinerja pegawai mengukur Prestasi dan Perilaku Kerja pegawai selama 1 (satu) periode penilaian yakni 1 Januari sampai dengan 31 Desember. Penilaian kinerja tersebut dilakukan terhadap seluruh pegawai termasuk yang ditugaskan di lembaga lain, yang sedang menjalani tugas belajar jangka panjang, dan yang cuti karena sakit.

Prinsip dasar Penilaian Kinerja Pegawai adalah :

1. Korelasi yang erat antara kinerja Bank Indonesia, satuan Kerja dan pegawai, antara lain terkait dengan penyusunan Rencana Penyelesaian Tugas/Target dan pola distribusi predikat kinerja;
2. Sifat penilaian yang obyektif dan transparan, yakni terkait dengan apa yang dihasilkan oleh pegawai dan melibatkan pegawai secara terbuka;
3. Manajemen kinerja yang berorientasi pada penyelesaian tugas dan penerapan proses kerja; dengan demikian tidak hanya penilaian tentang hasil akhir namun juga proses yang tercermin pada perilaku kerja dan disiplin pegawai, dan
4. Penilaian menjadi tanggung jawab Pemimpin Satuan Kerja dan *Line Manager*, yakni Direktorat SDM (DSDM) menyediakan sarana/aturan dan penilaian sepenuhnya dilakukan oleh satuan kerja dengan melakukan proses yang benar.

Penilaian kinerja pegawai digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam :

1. Pemberian penghargaan pegawai, berupa nilai kinerja, penyesuaian gaji dan insentif pegawai
2. Perencanaan dan pengembangan karir pegawai, yang diwujudkan melalui penyusunan Rencana Pengembangan Karir Pegawai.
3. Pembinaan pegawai, berupa arahan dalam pencapaian tugas pegawai termasuk dalam hal peningkatan kinerjanya berupa *coaching* dan *counseling*).

Pegawai dinilai berdasarkan kompetensinya yang terdiri atas Prestasi Kerja dan Perilaku Kerja. Aspek penilaian Prestasi kerja bagi pemimpin satuan kerja adalah pencapaian target yang ditetapkan pada awal tahun berupa Indikator Kinerja Utama (IKU). Sementara aspek Prestasi kerja bagi pegawai adalah tingkat hasil penyelesaian tugas dibandingkan dengan rencana penyelesaian tugas berdasarkan uraian jabatan baik yang terkait langsung maupun tidak langsung dengan IKU satuan kerja. IKU adalah indikator kinerja baik yang bersifat finansial maupun non finansial, yang berperan penting dalam mencerminkan keberhasilan kinerja organisasi melalui pencapaian target-target yang telah ditetapkan

Adapun faktor penilaian Perilaku Kerja pegawai adalah :

1. Pengembangan diri (*continuous learning*);
2. Integritas (*integrity*);
3. Membangun kepercayaan (*building trust*);
4. *Profesionalisme (work standard)*,
5. *Kerjasama tim (team work) dan (f) kehadiran (attendance)*.

Huruf (a) sampai dengan (e) merupakan kompetensi inti pegawai.

Nilai Kinerja (NK) pegawai ditetapkan berdasarkan faktor Prestasi Kerja dan Perilaku Kerja dengan prosentase pembobotan tertentu. Makin tinggi pangkat/golongan maka makin besar bobot Perilaku Kerja dibandingkan Prestasi Kerja dan sebaliknya. Skala nilai kinerja menggunakan angka 1 (satu) sampai dengan 5 (lima). Penilaian Prestasi Kerja dan Perilaku Kerja Pegawai dibedakan untuk masing-masing bobot dengan angka presentase.

Hasil penilaian dikelompokkan dalam 6 (enam) Predikat Kinerja yang meliputi : Istimewa ( NK = 5), Sangat Baik (NK = 4,2 – 4,9) , Baik (NK = 3,4 – 4,1), Cukup Baik (NK = 2,6 – 3,3) , Kurang Baik (NK = 1,8 – 2,5) dan Tidak Baik (NK = 1,0 – 1,7). Predikat Kinerja Pegawai untuk semua golongan di setiap satuan kerja ditetapkan dengan mengacu pada pola distribusi, yang untuk pegawai golongan tertentu dibedakan menurut Predikat Kinerja Satuan Kerja, sebagai berikut :

1. Pola Distribusi Pegawai Golongan G.V keatas :

Predikat Kinerja (maksimal)	≤ CB (minimal)	B (residual)	SB
SB	45%	45%	10%
B	50%	45%	5%
CB	55%	45%	0%

2. Pola Distribusi Pegawai Golongan G. IV ke bawah :

≤ CB (minimal)	B (residual)	SB (maksimal)
50%	45%	5%

### E. Kompetensi Inti Bank Indonesia

Kompetensi Inti merupakan kompetensi yang sudah harus dimiliki oleh setiap pegawai Bank Indonesia, yang terdiri atas :

#### 1. BUILDING TRUST

Definisi *building trust* adalah berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang dapat memberikan rasa keyakinan atas keinginan individu/seseorang dan organisasi. Dalam hal ini, harus dicerminkan oleh yang disebut dengan perilaku utama *building trust* adalah sebagai berikut.

- a. Bekerja dengan integritas: menunjukkan kejujuran; komitmen; berperilaku yang konsisten.

- b. Terbuka mengenai keadaan/posisi diri sendiri: menceritakan pemikiran, perasaan dan alasan yang rasional sehingga orang lain dapat memahami posisinya.
- c. Tetap terbuka pada ide-ide lain: mendengarkan orang lain dan secara obyektif mempertimbangkan ide dan opini orang lain meskipun hal tersebut bertentangan dengan ide dan opininya.
- d. Mendukung orang lain: memperlakukan orang lain sesuai dengan martabat, kehormatan dan keadilan; memberikan penghargaan yang sesuai dengan orang lain; membela orang yang berhak meskipun harus menghadapi perlawanan maupun tantangan.

## **2. CONTINUOUS LEARNING**

Definisi *continous learning* adalah secara aktif menemukan area-area baru untuk pembelajaran; secara reguler menciptakan dan mengambil keuntungan dari kesempatan belajar yang ada; menggunakan pengetahuan dan keterampilan yang baru diperoleh pada pekerjaan dan belajar melalui aplikasinya. Perilaku utama *continous learning* yang harus dicerminkan adalah :

- a. Menargetkan kebutuhan belajar: mencari dan menggunakan umpan balik dan sumber informasi lain untuk menemukan area-area yang sesuai untuk pembelajaran.
- b. Mencari aktivitas belajar: menemukan dan berpartisipasi dalam aktivitas belajar yang sesuai (misalnya: kursus, membaca, belajar sendiri, bimbingan, belajar melalui pengalaman) yang membantu pencapaian kebutuhan belajar.
- c. Memaksimalkan belajar: secara aktif berpartisipasi dalam aktivitas pembelajaran yang memberikan paling banyak pengalaman belajar (misalnya: mencatat, bertanya, menganalisa informasi secara kritis, senantiasa memikirkan aplikasinya terhadap pekerjaan, mengerjakan tugas-tugas yang diminta).
- d. Mengaplikasikan pengetahuan atau keterampilan: menempatkan informasi, pemahaman, atau keterampilan baru untuk kegunaan praktis pada pekerjaan; belajar lebih jauh melalui uji trial-error.

- e. Mengambil resiko dalam belajar: menempatkan diri pada situasi yang tidak lazim atau tidak menyenangkan dalam rangka belajar; mengajukan pertanyaan-pertanyaan dengan resiko terlihat agak bodoh; mengerjakan penugasan-penugasan yang menantang atau tidak lazim.

### **3. INTEGRITY**

Definisi *Integrity* adalah mempertahankan norma-norma sosial, etika dan organisasi; memegang teguh aturan pelaksanaan dan prinsip-prinsip etika. Perilaku utama *Integrity* yang harus dicerminkan adalah

- a. Menunjukkan kejujuran: bersikap jujur dan terus terang dalam berhadapan dengan orang lain; menampilkan informasi dan data secara akurat dan lengkap.
- b. Menjaga komitmen: melakukan tindakan-tindakan seperti yang dijanjikan; tidak memberikan informasi yang rahasia.
- c. Berperilaku secara konsisten: memastikan bahwa perkataan dan tindakannya konsisten; berperilaku konsisten antar satu situasi dengan situasi lainnya.

### **4. TEAMWORK / COLLABORATION**

Definisi *team work/collaboration* adalah bekerja dengan efektif dan kooperatif dengan orang lain; membangun dan menjaga hubungan kerja yang baik. Perilaku utama *team work/collaboration* yang harus dicerminkan adalah

- a. Menggunakan kaidah pokok: membangun hubungan interpersonal yang baik dengan cara membantu orang lain merasa dihargai, diapresiasi dan dilibatkan dalam diskusi (meningkatkan harga diri, berempati, melibatkan, terbuka, mendukung).
- b. Tidak mengutamakan sasaran pribadi: menempatkan tujuan tim atau organisasi lebih tinggi dibandingkan dengan sasaran pribadi.

- c. Menawarkan bantuan: menawarkan diri untuk membantu orang lain mencapai sasaran.

## **5. WORKSTANDARD**

Definisi *workstandard* adalah menetapkan standar kinerja yang tinggi untuk diri sendiri dan orang lain; memperkirakan tanggung jawab agar berhasil dalam menyelesaikan penugasan; memilih untuk menetapkan sendiri standar-standar kerja yang tinggi daripada yang ditentukan oleh orang lain. Perilaku utama *team work/collaboration* yang harus dicerminkan adalah

- a. Menentukan standar yang tinggi: menyusun kriteria dan/atau prosedur kerja untuk mencapai kualitas, produktivitas dan layanan yang terbaik.
- b. Memastikan kualitas yang baik: mendedikasikan waktu dan tenaga pada tugas dan pekerjaan untuk memastikan tidak ada aspek pekerjaan yang terabaikan; berupaya mengatasi kendala-kendala dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.
- c. Bertanggung jawab atas setiap tindakan yang diambil: menerima tanggung jawab dari hasil kerja orang lain (positif maupun negatif); mengakui kesalahan dan memfokuskan kembali usaha perbaikan jika diperlukan.
- d. Mendorong orang lain untuk bertanggung jawab: memberikan dorongan dan dukungan kepada orang lain dalam menerima tanggung jawab; tidak menerima begitu saja penolakan tanggung jawab dari orang lain tanpa bertanya.

## **F. Job Cluster di Bank Indonesia**

Bank Indonesia telah mengelompokkan jenis pekerjaan berdasarkan cluster dan golongan pegawai sebagaimana tercantum dalam tabel berikut.

Tabel 3.1

Job Cluster Bank Indonesia Berdasarkan Golongan Pegawai

Cluster	G.IV – G.VI	G.VII - G.VIII
<b>Pengkajian</b>	Sekelompok pekerjaan/ jabatan yang fungsi utamanya meliputi kegiatan analisis, kaji ulang dan/atau penelitian dan pengembangan baik yang terkait langsung maupun tidak langsung dengan fungsi kebank-sentralan BI. Produk utama yang dihasilkan berupa masukan/ usulan /reko-mendasi, laporan hasil analisa/penelitian.	Sekelompok pekerjaan yang produk utamanya berupa usulan, reko-mendasi yang diperoleh melalui analisis yang akurat dan mendalam serta dapat dipertanggung ja-wabkan dan dite-rapkan yang mem-beri dampak pada tugas pokok BI.
<b>Operasional</b>	Sekelompok pekerjaan/ jabatan yang fungsi utamanya meliputi kegiatan pelaksanaan tugas pokok BI; bertindak sebagai <b>eksekutor</b> ; berada di garis depan mewakili BI dalam menjalankan fungsi kebank-sentralan. Produk utama yang dihasilkan adalah laporan operasional tugas pokok BI.	Sekelompok pekerjaan/ jabatan yang produk utamanya berupa laporan hasil pelaksanaan kegiatan yang terencana dan sesuai dengan ketentuan/kebijakan yang telah ditetapkan.
<b>Pengawasan</b>	Sekelompok pekerjaan/jabatan yang fungsi utamanya meliputi pemeriksaan, pengawasan dan/ atau pemantauan pelaksanaan prosedur dan kebijakan. Produk utama yang dihasilkan berupa laporan hasil pemeriksaan dan pengawasan.	Sekelompok pekerjaan/ jabatan yang produk utamanya berupa laporan hasil pengawasan, pemeriksaan dan invest-igasi terhadap kegiatan perbankan dan lembaga keuangan disertai tin-dakan korektif yang berdasarkan ketentuan/ kebijakan BI.
<b>Pendukung</b>	Sekelompok pekerjaan/jabatan yang fungsi utamanya meliputi penyediaan data dan informa-si, sumber daya, sarana dan fasilitas, administrasi, dan layanan hukum yang berperan penting dalam mendukung keberhasilan seluruh fungsi di BI. Produk utama yang dihasilkan berupa informasi dan pelayanan.	Sekelompok pekerjaan/ jabatan yang produk utamanya berupa sistem, data/informasi, teknologi, fasilitas, sarana dan pra-sarana yang terkelola de-ngan baik sesuai dengan kebutuhan dan dapat menjawab permintaan pengguna secara efektif dan efisien.

Sumber : Bank Indonesia – Sistem Informasi MSDM

## BAB IV

### HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### A. Analisis Data

Berikut ini diuraikan hasil analisis menggunakan data yang diperoleh dari proses penelitian yang dilakukan terhadap 92 responden DPNP BI dengan kuesioner yang memakai skala likert. Keputusan untuk menggunakan seluruh responden disebabkan analisis ini menggunakan teknik analisis deskriptif, analisis faktor, dan analisis regresi. Metode analisis deskriptif untuk melihat profile dari responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini. Analisis faktor digunakan untuk melakukan reduksi terhadap instrumen yang digunakan, sedangkan analisis regresi digunakan untuk mengetahui faktor mana yang memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja. Seluruh analisis tersebut dibantu dengan menggunakan Software SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versi 15.0

#### B. Statistik Deskriptif

Karakteristik responden pegawai di DPNP sebagai berikut.

##### 1. Usia

Tabel 4.1

##### Usia

	Usia	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 30 Tahun	26	28.3	28.3	28.3
	31 – 35 Tahun	12	13.0	13.0	41.3
	36 – 40 Tahun	15	16.3	16.3	57.6
	41 – 45 Tahun	19	20.7	20.7	78.3
	45 – 50 Tahun	12	13.0	13.0	91.3
	> 51 Tahun	8	8.7	8.7	100.0
	Total		92	100.0	100.0

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini, diketahui bahwa mayoritas pegawai di DPNP berusia kurang dari 30 tahun yakni 28,3%. Kemudian secara berturut-turut adalah yang berusia 41-45 tahun sebesar dan yang berusia 36-340 tahun dan 45-50 tahun masing-masing sebesar 13,0%, sedangkan yang berusia 51 Tahun hanya 8,7%. (Tabel 4.1). Berdasarkan usia maka sebanyak 78,3% atau 72 orang berada pada usia produktif  $\leq$  dari 30 sampai dengan 45 tahun, sehingga masih dapat dikembangkan sebagai SDM yang berkualitas dan berkinerja tinggi untuk mendukung tercapainya misi dan visi DPNP khususnya, serta misi dan visi Bank Indonesia umumnya.

## 2. Jenis Kelamin

**Tabel 4.2**  
**Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki - Laki	45	48.9	48.9	48.9
	Perempuan	47	51.1	51.1	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Bank Indonesia memberikan kesempatan yang sama baik kepada pegawai laki-laki maupun perempuan yang memiliki kompetensi untuk berkarya. Hal ini tercermin dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini, jumlah pegawai Perempuan dan Laki-Laki relatif berimbang. (Tabel 4.2). Robbins (1996) dalam bukunya "prilaku organisasi", mengemukakan bahwa adanya perubahan kadar partisipasi wanita yang meningkat dalam angkatan kerja tidak menunjukkan adanya perbedaan yang bermakna dalam produktivitas pekerjaan antara pria dan wanita. Selain itu, tidak ada bukti yang menyatakan jenis kelamin pegawai mempengaruhi kinerja. Bukti secara konsisten menyatakan bahwa wanita mempunyai tingkat absensi yang lebih tinggi daripada pria. Penelitian tersebut dilakukan di tempat yang secara historis menempatkan tanggung jawab rumah tangga dan keluarga pada wanita. Peran historis wanita dalam perawatan anak dan sebagai pencari nafkah sekunder dengan pasti telah

berubah sejak dasawarsa 1970-an. Sebagian besar pria berkepentingan seperti wanita dalam hal yang dikaitkan dengan perawatan anak.

### 3. Golongan Pegawai

**Tabel 4.3**  
**Golongan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	II	2	2.2	2.2	2.2
	III	34	37.0	37.0	39.1
	IV	26	28.3	28.3	67.4
	V	13	14.1	14.1	81.5
	VI	15	16.3	16.3	97.8
	VII	1	1.1	1.1	98.9
	VIII	1	1.1	1.1	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Struktur organisasi di Bank Indonesia yang berbentuk piramid, sehingga semakin tinggi golongan, jumlah pegawai semakin sedikit. Dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini, diketahui bahwa mayoritas pegawai adalah Golongan G.III (37,0%), sedangkan Golongan G.VII dan G. VIII yang merupakan golongan pegawai utama di BI hanya masing-masing 1,1% (Tabel 4.3). Hal ini juga mencerminkan struktur organisasi yang berbentuk piramid

### 4. Pendidikan Terakhir

**Tabel 4.4**  
**Pendidikan Terakhir**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	5	5.4	5.4	5.4
	S1	40	43.5	43.5	48.9
	S2	41	44.6	44.6	93.5
	S3	6	6.5	6.5	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Pendidikan merupakan salah satu persyaratan kompetensi di Bank Indonesia. DPNP yang memiliki fungsi strategis di bidang kebijakan dan pengaturan perbankan membutuhkan kompetensi pegawai yang dapat mendukung tugas-tugas di bidang penelitian, pemantauan sistem keuangan, dan pengaturan perbankan. Oleh karena itu, dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini, diketahui bahwa mayoritas pegawai di DPNP memiliki Pendidikan Terakhir S2 sebanyak 44,6%, sedangkan yang paling sedikit adalah yang memiliki Pendidikan Terakhir D3 yaitu hanya 5,4% (Tabel 4.4)

## 5. Masa Kerja di BI

**Tabel 4.5**  
**Masa Kerja di BI**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 6 Tahun	31	33.7	33.7	33.7
	6 – 10 Tahun	12	13.0	13.0	46.7
	11 - 15 Tahun	20	21.7	21.7	68.5
	16 - 20 Tahun	12	13.0	13.0	81.5
	21 - 25 Tahun	13	14.1	14.1	95.7
	> 26 Tahun	4	4.3	4.3	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Sejalan dengan struktur organisasi, golongan dan usia pegawai sebagaimana tersebut di atas, maka dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini, cenderung memiliki Masa Kerja di BI Kurang dari 6 Tahun, yakni 33,7%, sedangkan yang paling sedikit adalah yang memiliki Masa Kerja di BI > dari 26 Tahun yaitu hanya 4,3% (Tabel 4.5)

## 6. Persepsi Pegawai Terhadap Kinerja

Berdasarkan persepsi dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini, diketahui bahwa mayoritas pegawai menganggap kinerja mereka Baik (B) yaitu sebanyak 73 orang, dan yang terbanyak adalah pada

golongan G.III dan G.IV, sedangkan Sangat Baik ( SB) mencapai 6 orang (Tabel 4.6). Sementara itu berdasarkan Simasdam, maka mayoritas Kinerja pegawai di DPNP adalah tergolong Cukup Baik, (Tabel 4.7).

**Tabel 4.6**

**Persepsi Pegawai Terhadap Kinerja**

Predikat Kinerja	Golongan							Total
	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	
CB	0	5	2	3	3	0	0	13
B	2	26	23	9	12	1	0	73
SB	0	3	1	1	0	0	1	6
Total	2	34	26	13	15	1	1	92

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

**Tabel 4.7**

**Kinerja Pegawai**

Predikat Kinerja	Golongan Pegawai							Total
	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	
CB	2	22	9	10	4	0		50
B	0	10	14	4	7	2	2	39
SB	0	2	0	2	1	0		5
Total	2	24	23	16	15	2	2	

Sumber : Bank Indonesia, Simasdam

Berdasarkan Tabel 4.6 dan 4.7, maka terdapat kesenjangan yang cukup tinggi antara persepsi pegawai terhadap kinerja dengan kenyataan yang diperoleh, khususnya untuk predikat kinerja Baik dan Sangat Baik, terutama pada pegawai golongan G. III sebanyak dan G. IV. Dengan demikian sistem penilaian pegawai yang menerapkan sistem distribusi paksa belum sepenuhnya sesuai dengan harapan pegawai. Hal ini sejalan dengan penerapan pola distribusi pegawai dalam sistem penilaian kinerja pegawai, yakni untuk pegawai golongan G. V ke atas dibedakan menurut kinerja satuan kerja, sedangkan golongan G.IV ke bawah yang diatur sebagai berikut

- ≤ CB (minimal) 50%
- B (residual) 45%
- SB (maksimal) 5%.

### C. Analisis Faktor

Dari 73 pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini, akan dilakukan proses analisis faktor agar diperoleh faktor – faktor baru yang mewakili seluruh pertanyaan tersebut dengan informasi yang cukup. Seluruh faktor yang baru tersebut pada akhirnya akan diregresikan terhadap Kinerja untuk mengetahui faktor apa yang paling berpengaruh terhadap Kinerja.

#### a. Uji KMO dan Bartlett's Test

Tabel 4.8

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.708
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7429.202
	df	2628
	Sig.	.000

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Hasil Uji KMO yang merupakan bagian dari analisis faktor menunjukkan nilai KMO sebesar 0,708. Nilai ini lebih besar dari batasan minimal yang dipersyaratkan yaitu sebesar 0,700. Hal ini menunjukkan bahwa data yang digunakan dalam analisis sudah memenuhi persyaratan kecukupan sampel sehingga layak untuk dilanjutkan dengan analisis faktor. Hal ini diperkuat dengan nilai Uji Bartlett's, dimana dari uji tersebut diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf alpha sebesar 0,05.

#### b. Rotation Method : Varimax Kaiser Normalization

Hasil analisis faktor yang dilengkapi dengan Varimax Rotation memberikan hasil akhir berupa faktor baru sebanyak 15 buah faktor. Di mana kelima belas faktor baru tersebut mewakili 73 pertanyaan instrumen penelitian dengan besaran informasi yang diperoleh sebesar sekitar 80% yang menjadi batasan ideal bagi kecukupan informasi dari analisis faktor.

Kelima belas faktor tersebut ditunjukkan pada tabel – tabel berikut ini beserta nilai – nilai loadingnya sebagai berikut.

**(1) Faktor Pertama – Lingkungan Kerja**

**Tabel 4.9**  
**Faktor Lingkungan Kerja**

No	No. Q	Isi Pernyataan	Koefisien
1	Q44	Rekan Kerja Yang Membantu	0.928
2	Q38	Etos Kerja	0.889
3	Q37	Ketertarikan	0.885
4	Q51	Kesediaan Berkorban	0.881
5	Q57	Perilaku	0.870
6	Q52	Standar Yang Jelas	0.847
7	Q53	Penerapan Teknologi	0.840
8	Q40	Desain Pekerjaan	0.829
9	Q35	Peluang Karir	0.777
10	Q30	Umpan Balik	0.759
11	Q47	Kebutuhan	0.734
12	Q31	Kepuasan Kerja	0.711
13	Q33	Iklm Kerja	0.690
14	Q39	Kehadiran	0.668
15	Q56	Kemampuan Manajerial	0.653
16	Q50	Ketekunan	0.628
17	Q55	Syarat Kerja	0.584
18	Q45	Integritas	0.584
19	Q49	Ketaatan	0.571

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Faktor pertama terdiri atas 19 pertanyaan (Tabel 4.9). Berdasarkan pada pertanyaan yang dominan, yakni maka faktor ini diberi nama Faktor Lingkungan Kerja. Pengaruh faktor lingkungan kerja antara lain dikemukakan oleh Ainsworth, Smith, dan Millership (2002:32) yang

menyatakan bahwa kinerja adalah fungsi dari kejelasan peran, dan kompetensi, dan lingkungan, dan preferensi, dan penghargaan plus Umpan Balik. Lingkungan adalah tiga elemen untuk berkinerja, yakni (1) lingkungan fisik seperti alat-alat dan kondisi fisik tempat kerja; (2) lingkungan manusia seperti kelompok, kekompakan tim, dan kepemimpinan; dan (3) lingkungan organisasi seperti kejelasan struktur, sistem, komunikasi, kultur kerja.

## (2) Faktor Kedua – Pendidikan

**Tabel 4.10**  
**Faktor Pendidikan**

No	No Q	Isi Pernyataan	Koefisien
1	Q20B	Pendidikan	0.824
2	Q17	Persepsi Tugas	0.813
3	Q21	Pelatihan	0.810
4	Q28	Lingkungan Organisasi	0.766
5	Q11	Kompetensi	0.750
6	Q16	Persepsi Keyakinan Diri	0.736
7	Q19	Upaya	0.729
8	Q26	Lingkungan Manusia	0.700
9	Q20A	Sikap	0.676
10	Q15	Persepsi Peran	0.648
11	Q07	Skill Inisiatif	0.610
12	Q01	Motivasi	0.586
13	Q09	Kesempatan	0.585
14	Q60	Penghargaan	0.553
15	Q65	Aspek Ekonomis	0.544
16	Q24	Kejelasan Peran	0.533
17	Q66	Aspek Teknis	0.508
18	Q71	Coaching	0.451

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Faktor kedua terdiri atas 18 pertanyaan (Tabel 4.10). Berdasarkan pada pertanyaan yang dominan maka faktor ini diberi nama Faktor Pendidikan. Welch dalam Schuler dan Jackson (1997 :4) mengemukakan bahwa budaya organisasi dan bagaimana organisasi memotivasi serta memberdayakan dan mendidik karyawan, merupakan hal yang dapat membuahkan hasil yang mengagumkan. Pendidikan juga dimaksudkan untuk melengkapi pegawai dengan nilai tambah yang diperlukan untuk menghadapi tantangan pekerjaan di masa yang akan datang (Junaidi 2004 : 28). Dengan demikian salah satu faktor yang dapat meningkatkan motivasi, kemampuan, dan kinerja pegawai dalam jangka panjang adalah melalui pendidikan pegawai.

### (3) Faktor Ketiga – Pengetahuan

**Tabel 4.11**  
**Faktor Pengetahuan**

No	No Q	Isi Pernyataan	Koefisien
1	Q04	Pengetahuan	0.826
2	Q23	Persepsi Peran	0.826
3	Q18	Keahlian	0.783
4	Q61	Budaya Organisasi	0.629
5	Q62	Cita – Cita	0.611
6	Q22	Pengalaman	0.580
7	Q05	Skill Kooperatif	0.557
8	Q08	Skill Analisis	0.548
9	Q67	Sistem Yang Terintegrasi	0.502

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Faktor ketiga terdiri atas 9 pertanyaan (Tabel 4.11). Berdasarkan pada pertanyaan yang dominan maka faktor ini diberi nama Faktor Pengetahuan. Campbell (1990) dalam Sutrisno (2007:10), menjelaskan bahwa kinerja mempunyai hubungan fungsional yang erat dengan atribut kinerja yang terdiri atas kombinasi dari tiga faktor, yaitu faktor pengetahuan

(*knowledge*), ketrampilan (*skill*), dan motivasi (*motivation*). Pengetahuan (*Knowledge*) mengacu kepada sekumpulan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai tentang apa-apa yang dapat ia kerjakan (*knowing what to do*), Ketrampilan (*skill*) mengacu pada kemampuan bagaimana melakukan pekerjaan dengan baik (*the ability to do well*), sedangkan Motivasi (*motivation*) merupakan dorongan atau semangat yang akan menentukan sikap, pola pikir, ucapan, dan tindakan seorang pegawai.

#### (4) Faktor Keempat – Komunikasi

**Tabel 4.12**  
**Faktor Komunikasi**

No	No Q	Isi Pernyataan	Koefisien
1	Q32	Komunikasi Efektif	0.861
2	Q70	Organisasi	0.713
3	Q48	Situasi	0.587
4	Q64	Kondisi Fisik Pekerjaan	0.544
5	Q59	Inisiatif	0.535
6	Q69	Sistem Penilaian Kinerja	0.530

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Faktor keempat terdiri atas 6 pertanyaan (Tabel 4.12). Berdasarkan pada pertanyaan yang dominan maka faktor ini diberi nama Faktor Komunikasi. Mitchel sebagaimana dikutip oleh Sedarmayanti dalam Wiryanto (2004:92), mengungkapkan mengenai aspek-aspek kinerja yang mencakup: (1) kualitas kerja; (2) ketepatan; (3) inisiatif; (4) kapabilitas; dan (5) komunikasi. Pakar manajemen dan organisasi Chester Barnard mengungkapkan pentingnya komunikasi sebagai unsur pokok organisasi, sebab susunan, keluasan, dan cakupan organisasi keseluruhan ditentukan oleh teknik komunikasi (Mangkunegara, 2000:145).

#### (5) Faktor Kelima – Target

**Tabel 4.13**

#### **Faktor Target**

No	No Q	Isi Pernyataan	Koefisien
1	Q34	Target Kerja Menantang	0.797
2	Q43	Mengetahui Harapan	0.694
3	Q41	Minat	0.550

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Faktor kelima terdiri atas 3 pertanyaan (Tabel 4.13). Berdasarkan pada pertanyaan yang dominan maka faktor ini diberi nama Faktor Target. Target merupakan sasaran yang ditetapkan dengan jelas, spesifik, menantang dan diterima oleh setiap orang. 'Kontrak' kinerja individu harus diklarifikasikan dalam bentuk target dan tujuan pengembangan serta perilaku, sehingga memudahkan bagi individu yang memiliki dorongan prestasi tinggi. Armstrong (1994) mengemukakan bahwa tidak tercapainya kinerja antara lain dipengaruhi oleh kegagalan dalam memahami tugas atau sasaran dan kurang memiliki minat terhadap pekerjaan.

#### (6) Faktor Keenam – Penilaian Kinerja

**Tabel 4.14**

#### **Faktor Penilaian Kinerja**

No	No Q	Isi Pernyataan	Koefisien
1	Q02	Penilaian Kinerja	0.771
2	Q27	Kepemimpinan	0.669
3	Q12	Komitmen	0.599

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Faktor keenam hanya terdiri atas 3 pertanyaan. Berdasarkan pada pertanyaan tersebut maka faktor ini diberi nama Faktor Penilaian Kinerja. Penilaian kinerja adalah sebuah penentu kinerja yang ampuh. Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang

paling umum digunakan. Penilaian kinerja yang efektif melibatkan komunikasi dua arah. Dalam komunikasi ini, atasan dan bawahan berbagi peluang untuk bertukar umpan balik yang konstruktif dan membangun yang akan meningkatkan seluruh kontribusi karyawan. (Timpe, 1992 : ix – x)

#### (7) Faktor Ketujuh – Nilai

**Tabel 4.15**  
**Faktor Nilai**

No	No Q	Isi Pernyataan	Koefisien
1	Q68	Nilai	0.853
2	Q63	Tingkat Stress	0.697
3	Q72	Counseling	0.462

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Faktor ketujuh terdiri atas 3 pertanyaan. Berdasarkan pada pertanyaan yang dominan maka faktor ini diberi nama Faktor Nilai. Armstrong berdasarkan konsep kinerja yang telah dinyatakan oleh Brumbach (1988) yakni : “Kinerja berarti perilaku dan hasil”. Menjelaskan bahwa kinerja adalah tentang menegakkan nilai-nilai organisasi atau ‘menghidupkan nilai’. Hal ini adalah suatu aspek dari perilaku tetapi memfokuskan pada apa yang individu lakukan untuk merealisasikan nilai-nilai inti seperti perhatian terhadap mutu, perhatian terhadap individu, perhatian terhadap kesempatan yang setara secara etis.

#### (8) Faktor Kedelapan – Persepsi Imbalan

**Tabel 4.16**  
**Faktor Persepsi Imbalan**

No	No Q	Isi Pernyataan	Koefisien
1	Q14	Persepsi Imbalan	0.824
2	Q29	Sistem Kerja	0.688

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Faktor kedelapan terdiri atas 2 pertanyaan (Tabel 4.16). Berdasarkan pada pertanyaan yang dominan maka faktor ini diberi nama Faktor Persepsi Imbalan. Dalam model *partner and lawyer* (Donnelly, Gibson and Ivancevich : 1994), kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh : (1) harapan mengenai imbalan, (2) dorongan, (3) kemampuan, kebutuhan, dan sifat, (4) persepsi terhadap tugas, (5) imbalan internal dan eksternal, (6) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

#### (9) Faktor Kesembilan – Kemampuan

Tabel 4.17

#### Faktor Kemampuan

No	No Q	Isi Pernyataan	Koefisien
1	Q03	Kemampuan	0.802
2	Q06	Skill Komunikasi	0.800

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Faktor kesembilan terdiri atas 2 pertanyaan (Tabel 4.17). Berdasarkan pada pertanyaan yang dominan maka faktor ini diberi nama Faktor Kemampuan. Sutermeister (1963) yang dikutip Winardi (2000:134) mengungkapkan kinerja dengan menyeluruh, yang pada dasarnya kinerja dipengaruhi oleh faktor: (1) kemampuan [*ability*] berupa: pengetahuan [*knowledge*] dan ketrampilan [*skill*], (2) motivasi. Pengetahuan dapat dipengaruhi oleh pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan minat, sedangkan ketrampilan dipengaruhi oleh bakat dan kepribadian.

#### (10) Faktor Kesepuluh – Hubungan Harmonis

Tabel 4.18

#### Faktor Hubungan Harmonis

No	No Q	Isi Pernyataan	Koefisien
1	Q36	Hubungan Kerja Harmonis	0.568

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Faktor kesepuluh hanya terdiri atas 1 pertanyaan (Tabel 4.18). Berdasarkan pada pertanyaan tersebut maka faktor ini diberi nama Faktor Hubungan Harmonis. Robbins dalam bukunya Perilaku Organisasi (1996) mendefinisikan hubungan yang harmonis sebagai dua individu atau lebih yang berinteraksi dengan saling bergantung dan saling bergabung untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu. Nawawi (2000:367) menyatakan bahwa terdapat banyak pekerjaan yang perlu dikerjakan oleh tim kerja, pekerjaan itu memerlukan kerja sama antar sejumlah individu sebagai sebuah tim karena saling mempengaruhi satu dengan yang lain, meskipun dilaksanakan secara terpisah. Dengan demikian dibutuhkan adanya hubungan yang harmonis untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

**(11) Faktor Kesebelas – Bakat**

**Tabel 4.19**

**Faktor Bakat**

No	No Q	Isi Pernyataan	Koefisien
1	Q42	Bakat	0.800
2	Q25	Lingkungan Fisik	0.538

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Faktor kesebelas hanya terdiri atas 1 pertanyaan (Tabel 4.19). Berdasarkan pada pertanyaan tersebut maka faktor ini diberi nama Faktor Bakat. Bakat merupakan bagian dari kompetensi sebagaimana dikemukakan oleh Agung (2007:123), bahwa karakteristik kompetensi ini terdiri atas lima hal, antara lain: motif, sifat bawaan (*traits*), konsep diri, pengetahuan, dan keahlian. Sifat bawaan (*traits*) menggambarkan tentang karakteristik fisik maupun nonfisik individu dalam pengendalian emosi, kecepatan, dan ketepatan merespon suatu kejadian.

## (12) Faktor Kedua Belas – Kualitas Kerja

Tabel 4.20

### Faktor Kualitas Kerja

No	No Q	Isi Pernyataan	Koefisien
1	Q58	Kualitas Kerja	0.700

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Faktor kedua belas terdiri atas 2 pertanyaan (Tabel 4.20). Berdasarkan pada pertanyaan yang dominan maka faktor ini diberi nama Faktor Kualitas Kerja. Sutrisno (2007 : 21) yang mengutip hasil penelitiannya terkait dengan indikator penilaian kinerja Pusat Kajian Kinerja Sumber Daya Aparatur Lembaga Administrasi Negara (LAN) (2001:76-77) merumuskan empat indikator utama dalam penilaian kinerja pegawai pada organisasi publik, antara lain adalah Prestasi kerja (*achievement*), yaitu hasil yang dicapai dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diemban seorang pegawai berdasarkan kompetensinya, yang terdiri dari dua aspek, yaitu :

- Kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan pada jangka waktu tertentu.
- Kualitas hasil pelaksanaan pekerjaan yang dicapai.

## (13) Faktor Ketiga Belas – Kepribadian

Tabel 4.21

### Faktor Kepribadian

No	No Q	Isi Pernyataan	Koefisien
1	Q10	Kepribadian	0.821

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Faktor ketiga belas hanya terdiri atas 1 pertanyaan. Berdasarkan pada pertanyaan tersebut maka faktor ini diberi nama Faktor Kepribadian. Robbins (1996:56) mendokumentasikan pula sejumlah variabel yang

mempunyai efek pada kinerja dan kepuasan individu, antara lain: sikap, kepribadian, kemampuan, dan norma kelompok.

**(14) Faktor Keempat Belas – Kejelasan Sasaran**

**Tabel 4.22**

**Faktor Kejelasan Sasaran**

No	No Q	Isi Pernyataan	Koefisien
1	Q46	Kejelasan Sasaran	0.693
2	Q13	Harapan Imbalan	0.596

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Faktor keempat belas hanya terdiri atas 2 pertanyaan. Berdasarkan pada pertanyaan tersebut maka faktor ini diberi nama Faktor Kejelasan Sasaran. Amstrong (1994) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah pengetahuan; keterampilan; kejelasan tugas; kejelasan sasaran; kepercayaan diri; usaha; penyesuaian diri; minat; sikap ; kerja sama. Selanjutnya Cushway (2002 : 85) mengemukakan bahwa keefektifan kinerja seseorang tergantung pada organisasi itu sendiri, apakah mempunyai kejelasan misi, strategi, dan tujuan.

**(15) Faktor Kelima Belas – Kondisi Faktor Higiene**

**Tabel 4.23**

**Faktor Kondisi Faktor Higiene**

No	No Q	Isi Pernyataan	Koefisien
1	Q54	Kondisi Faktor Higiene	0.515

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Faktor kelima belas hanya terdiri atas 1 pertanyaan (Tabel 4.23). Berdasarkan pada pertanyaan tersebut maka faktor ini diberi nama Faktor Kondisi Faktor Higiene. Ainsworth et al., (2002:109-110) mengemukakan bahwa aspek K3 termasuk ke dalam variabel lingkungan kerja bagi individu. Hal yang dapat dilakukan seorang manajer dalam mengkaji standar

kesehatan dan keselamatan kerja yang paling tepat dan bagaimana menyampaikannya, maka individu harus mengetahui apa yang diharapkan, dan standar itu terintegrasi dengan program peningkatan mutu, juga dapat berbicara dengan serikat kerja dan kelompok SDM serta lembaga pemerintah mengenai isu kesehatan di tempat kerja. Komentar mereka dapat memberikan ide yang sangat berharga mengenai perbaikan lingkungan.

#### D. Analisis Regresi

Analisis regresi digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari kelima belas faktor yang didapat dari hasil analisis faktor terhadap Kinerja. Untuk mengetahui pola hubungan antar variabel tersebut, dilakukan analisis regresi berganda stepwise. Teknik analisis regresi stepwise adalah teknik analisis regresi yang menggunakan beberapa variabel bebas dan hanya satu variabel terikat, dengan keunggulan langsung dapat menentukan variabel – variabel yang signifikan dan mengeluarkan variabel yang tidak signifikan dari model, sehingga secara langsung diperoleh model regresi yang fit dan memenuhi kriteria statistik. Hasil analisis regresi berganda dengan menggunakan software SPSS 15.0 adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.24**  
**ANOVA(d)**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.902	1	25.902	27.998	.000(a)
	Residual	83.262	90	.925		
	Total	109.163	91			
2	Regression	33.075	2	16.538	19.344	.000(b)
	Residual	76.088	89	.855		
	Total	109.163	91			
3	Regression	38.183	3	12.728	15.780	.000(c)
	Residual	70.980	88	.807		
	Total	109.163	91			

a Predictors: (Constant), Pendidikan

b Predictors: (Constant), Pendidikan, Kejelasan Sasaran

c Predictors: (Constant), Pendidikan, Kejelasan Sasaran, Target

d Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Tabel ANOVA di atas menunjukkan signifikansi dari model analisis regresi yang digunakan, apakah model tersebut sudah memenuhi persyaratan statistik atau tidak dapat dilihat dari nilai signifikansi yang diperoleh. Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa model yang paling baik adalah model ke tiga dengan nilai statistik F yang diperoleh adalah sebesar 15,780 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi yang diperoleh ini jauh lebih kecil dari nilai  $\alpha$  yang ditentukan yaitu sebesar 0,05 (5%). Karena nilai signifikansi yang diperoleh lebih kecil dari 0,05; maka diputuskan untuk menyatakan bahwa model yang diperoleh sudah tepat. Model yang tepat tersebut terdiri dari tiga faktor sebagai variabel bebas yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja. Ketiga faktor tersebut adalah Pendidikan, Kejelasan Sasaran, dan Target.

Adapun besar hubungan dan pengaruh yang diperoleh, dapat dilihat pada tabel *Model Summary* berikut :

**Tabel 4.25**  
**Pengaruh Pendidikan, Kejelasan Sasaran, Target Terhadap Kinerja**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
3 *)	.591(c)	.350	.328	.89810

\*) Predictors: (Constant), Pendidikan, Kejelasan Sasaran, Target

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa terdapat hubungan antara Pendidikan, Kejelasan Sasaran, dan Target terhadap Kinerja yaitu sebesar 0,591, dengan besar pengaruh dari Pendidikan, Kejelasan Sasaran, dan Target terhadap Kinerja adalah sebesar 0,328 atau 32,8%. Hal ini menunjukkan bahwa Pendidikan, Kejelasan Sasaran, dan Target dapat memberikan kontribusi sebesar 32,8% terhadap Kinerja, sedangkan sisanya sebesar 63,2% merupakan pengaruh dari faktor lain. Karena model regresi linier yang digunakan sudah tepat berdasarkan pengujian ANOVA, maka dilanjutkan untuk mendapatkan koefisien regresi dan pengujian signifikansinya.

**Tabel 4.26**

**Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

**Pegawai BI - DPNP**

No.	Faktor	Standardized Coefficients Beta	Sig.
			Std. Error
1.	Pendidikan	.310	.002
2.	Kejelasan Sasaran	.236	.011
3.	Target	.244	.014

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

Hasil pengolahan data untuk mengetahui besarnya koefisien regresi dan pengujian signifikansinya dengan menggunakan SPSS versi 15.0 sebagaimana dapat dilihat pada tabel 5.26, dapat diketahui bahwa nilai koefisien Beta Pendidikan, Kejelasan Sasaran, dan Target terhadap Kinerja adalah masing-masing 0,310, 0,236 dan 0,244, dengan nilai signifikansi yang diperoleh untuk ketiga variabel bebas tersebut jauh lebih kecil dari nilai 0,05 yang ditentukan sebagai kriteria. Berdasarkan hasil ini keputusan yang diambil adalah menyatakan bahwa terdapat hubungan dan pengaruh yang signifikan dari Pendidikan, Kejelasan Sasaran, dan Target terhadap Kinerja. Dengan demikian persamaan regresi linier yang diperoleh adalah :

$$\mathbf{Kinerja = 0,310 Pendidikan + 0,236 Kejelasan Sasaran + 0,244 Target}$$

Persamaan di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Variabel Pendidikan memberikan pengaruh positif kepada Kinerja sebesar 0,310.
2. Variabel Kejelasan Sasaran memberikan pengaruh positif kepada Kinerja sebesar 0,236.
3. Variabel Target memberikan memberikan pengaruh positif kepada Kinerja sebesar 0,236.

Berdasarkan hasil perhitungan dan uraian tersebut diatas, maka hipotesa bahwa terdapat faktor-faktor yang mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Bank Indonesia, Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan dapat diterima melalui penelitian ini. Dalam hal ini faktor-faktor yang berpengaruh positif adalah Pendidikan, Kejelasan Sasaran, dan Target.

Dengan hasil temuan penelitian, hanya 3 dari 15 faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Indonesia DPNP, maka berdasarkan pengamatan terhadap praktek yang berlaku di Bank Indonesia dan wawancara terhadap beberapa *Line Manager* di DPNP serta berdasarkan teori dapat dijelaskan sebagai berikut.

#### 1. Pendidikan

- a. Terkait dengan Pendidikan, Junaidi (2004 : 28) menyimpulkan bahwa Pendidikan adalah dimaksudkan untuk melengkapi pegawai dengan nilai tambah yang diperlukan untuk menghadapi tantangan pekerjaan di masa yang akan datang, dan merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan motivasi, kemampuan, dan kinerja pegawai dalam jangka panjang.
- b. Salah satu kompetensi inti Bank Indonesia dan faktor penilaian perilaku kinerja pegawai yang utama adalah pengembangan diri (*continuous learning*), yakni secara aktif menemukan area-area baru untuk pembelajaran; secara reguler menciptakan dan mengambil keuntungan dari kesempatan belajar yang ada; menggunakan pengetahuan dan keterampilan yang baru diperoleh pada pekerjaan dan belajar melalui aplikasinya. Dengan demikian pendidikan adalah faktor penting terkait dengan kompetensi inti Bank Indonesia dan faktor penilaian perilaku kinerja dimaksud.
- c. Pendidikan merupakan salah satu faktor yang mutlak dilaksanakan di Bank Indonesia, sejak saat calon pegawai staf diterima di Bank

Indonesia, dan apabila pegawai mendapat promosi, setiap pegawai diwajibkan mengikuti pendidikan khusus yang diselenggarakan secara rutin di Bank Indonesia. Pendidikan dimulai dengan yang disebut dengan Pendidikan Calon Pegawai Muda (PCPM) bagi penerimaan pegawai baru (golongan G.III), dan selanjutnya bagi pegawai yang mendapatkan promosi dilaksanakan Pendidikan Lanjutan, yaitu untuk peningkatan golongan dari G. III ke G. IV; G.IV ke G.V; GV ke G.VI. Pendidikan dalam rangka promosi yang tertinggi di BI adalah Sekolah Pimpinan Bank Indonesia (Sespibi), yaitu dari golongan G.VI ke G.VII.

- d. Dalam rangka mendukung kompetensi dan perilaku utama tersebut di atasn pegawai Bank Indonesia yang memenuhi persyaratan memperoleh kesempatan untuk menempuh tugas belajar jangka panjang di dalam dan di luar negeri untuk meraih gelar S2 dan S3 atas beban Bank Indonesia.
- e. Untuk mendukung misi DPNP mengembangkan dan meningkatkan kualitas penelitian dan pengaturan perbankan secara konsisten dalam rangka menunjang stabilitas dan pertumbuhan sektor perbankan, serta mendorong stabilitas sistem keuangan dan moneter secara menyeluruh dan berkesinambungan, dan visi DPNP yaitu menjadi satker yang dikenal sebagai penyusun kebijakan dan perumus peraturan perbankan yang dipercaya, kompeten dan berhasil, maka kebutuhan atas pendidikan pegawai yang terus menerus merupakan hal yang mutlak.
- f. Pernyataan Gubernur BI, Burhanuddin Abdullah (2004) bahwa BI terus berusaha mengarahkan bank untuk *me-review* dan membenahi kualitas SDM, dikuatkan oleh pendapat Agus Sugiarto (2005), peneliti senior DPNP yang menekankan pentingnya sertifikasi manajemen risiko sebagai seleksi awal dalam menciptakan bankir yang professional, jujur, dan mempunyai integritas.

- g. Subarjo Joyosumarto, Direktur Utama Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI) dalam Nuansa Edisi 16, 2007 mengungkapkan SDM sebagai lapis utama perbankan nasional perlu ditingkatkan kompetensinya supaya memiliki daya saing tinggi dengan menjalani pendidikan minimal tiga bulan, lalu diberi sertifikat. Meningkatkan kompetensi SDM dimaksudkan agar SDM memiliki pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang telah ditetapkan. Kompetensi sebagai nilai strategis yang menjadi dasar BI untuk terus mengikuti perkembangan ilmu dan teknologi agar dapat melaksanakan fungsinya dengan baik.
- h. Deputy Gubernur Aslim Tadjuddin yang membawahkan masalah SDM dalam Supriyanto (2006 : 238) mengungkapkan, bahwa keberhasilan perubahan di BI akan bergantung dari ketersediaan SDM yang efektif dan memiliki kompetensi tinggi. Untuk mendukung hal itu BI menetapkan salah satu indikator kinerja utama (IKU) organisasi rata-rata kompetensi pegawai minimal angka 3 (dengan indeks yang dipakai 1-5). Dengan demikian pelatihan, pendidikan (*continuous learning*) terus ditingkatkan agar kompetensi meningkat.

## 2. Kejelasan Sasaran

- a. Armstrong (1994) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah pengetahuan; keterampilan; kejelasan tugas; kejelasan sasaran; kepercayaan diri; usaha; penyesuaian diri; minat; sikap dan kerja sama. Selanjutnya Cushway (2002 : 85) mengemukakan bahwa keefektifan kinerja seseorang tergantung pada organisasi itu sendiri, apakah mempunyai kejelasan misi, strategi, dan tujuan. Keefektifan kinerja seseorang tergantung pada organisasi itu sendiri, apakah mempunyai kejelasan misi, strategi, dan tujuan
- b. Kejelasan sasaran di BI - DPNP dapat diketahui dari penetapan Indikator Kinerja Utama (IKU) DPNP yang merupakan indikator

pencapaian kinerja DPNP baik secara finansial maupun non finansial DPNP pada setiap periode penyusunan, yakni bulan Agustus sampai dengan September. Dalam IKU dimaksud berisi sasaran dan target dari pelaksanaan tugas pokok diajukan kepada dan disahkan oleh keputusan Rapat Dewan Gubernur (RDG).

- c. Sebagai arah dari sasaran dan target yang harus dicapai DPNP pada tahun laporan ditetapkan pula arah kebijakan di bidang perbankan yang disampaikan oleh Gubernur Bank Indonesia pada setiap akhir tahun dalam acara Banker's Dinner yang dipublikasikan di intern Bank Indonesia melalui intranet.
- d. Selain itu arah guna merespon kondisi perkembangan yang sangat cepat di bidang sistem keuangan dan industri perbankan yang berdampak stabilitas sistem keuangan dan moneter, maka kondisi perkembangan terkini dimaksud ikut menentukan penyesuaian rekomendasi kebijakan dan peraturan perbankan yang diperlukan.
- e. Berdasarkan hal tersebut di atas, maka kejelasan sasaran dan target yang harus dicapai oleh DPNP, telah ditetapkan secara tertulis dan didukung oleh proses yang sistematis, bersifat *bottom up* maupun *top down*, sehingga dapat diketahui oleh setiap pegawai yang terkait dan dapat dibuktikan akuntabilitasnya.
- f. Pemantauan dan evaluasi pencapaian Kinerja satuan kerja dilaksanakan secara triwulanan, dan dibahas dalam rapat Deputi Gubernur yang membidangi. Dalam hal ini setiap satuan kerja menunjuk pegawai yang khusus bertugas sebagai Manajer IKU untuk membantu dan memperlancar laporan evaluasi pencapaian kinerja dimaksud.

### 3. Target

- a. Mangkunegara (2006:13) menyimpulkan faktor-faktor dalam organisasi yang sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja adalah faktor individu dan faktor lingkungan organisasi. Individu yang memiliki integritas yang tinggi akan mampu mendayagunakan potensinya itu secara optimal dalam melaksanakan aktivitas kerja dalam mencapai tujuan organisasi, dan memanfaatkan lingkungan kerja sebagai motivasi eksternal bagi dirinya. Sementara target kerja menantang merupakan lingkungan kerja organisasi yang sangat menunjang bagi individu yang memiliki motivasi tinggi dalam mencapai prestasi kerja.
- b. Salah satu kompetensi inti Bank Indonesia adalah *work standard*, yakni penetapan standard kinerja yang tinggi baik untuk diri sendiri dan orang lain, serta memperkirakan tanggung jawab agar berhasil dalam menyelesaikan penugasannya.
- c. Berdasarkan *Job Cluster*, maka DPNP termasuk *Cluster* Pengkajian yang fungsi utamanya meliputi kegiatan analisis, kaji ulang dan/atau penelitian dan pengembangan dengan produk utama yang dihasilkan berupa masukan/usulan/rekomendasi, laporan hasil analisa/penelitian. Dengan tugas pokoknya relatif memiliki tingkat kesulitan dan kompleksitas yang lebih tinggi dibandingkan satuan kerja di sektor perbankan lainnya, maka target kerja di DPNP relatif lebih menantang.
- d. Hasil survei yang dilakukan BI tahun 2001-2004 sebagaimana disampaikan oleh dalam tim penulis budaya kerja BI (2005:177-179), menyatakan bahwa persepsi *stakeholders* baik secara eksternal maupun internal terhadap kinerja BI, menunjukkan peningkatan dalam hal penilaian terhadap tingkat kredibilitas kinerja dan kebijakan, pemahaman terhadap misi, visi dan nilai-nilai strategis. Hal ini adalah sejalan dengan terjadinya perubahan yang mendasar dalam membuat kebijakan sesuai dengan strategi dalam membangun SDM berbasis

kompetensi yang proyek pemetaannya selesai Desember 2003. Dalam hal ini dalam Bank Indonesia dalam melakukan upaya pencapaian target, telah melengkapi dengan *standard operating procedure* (SOP).

- e. Mengenai pengaruh Target terhadap Kinerja menurut Bun Bunan Hutapea, Deputy Gubernur Bidang Anggaran dan SDM ( Nuansa, edisi 19, 2008), mengemukakan bahwa sehubungan tentang perubahan dari kultur yang dijalankan BI selaras dengan UU BI yang diamandemen menjadi UU no 3/2004, maka berbagai strategi dan upaya yang dijalankan BI diarahkan agar pegawai mampu mengubah paradigma, tidak lagi hanya menerima perintah atasan, namun seluruh pegawai memiliki inisiatif dalam mengemban tanggung jawab. Seluruh pegawai dituntut mampu mencapai target-target kerja yang sudah ditentukan, jika hal ini gagal tidak hanya pegawai itu sendiri yang merasakan dampaknya, dan perekonomian nasional akan ikut terganggu. Dengan memiliki kemampuan yang mengombinasikan pengetahuan atau *knowledge* dengan spiritual, maka pegawai akan merasakan ketenangan batin dan siap menghadapi segala cobaan. Lebih lanjut Bun Bunan menambahkan, setiap pegawai juga harus memiliki *long term goal* dan *idealism* untuk mencapai tujuan yaitu *vision, obsession, integrity, courage, dan endurance* (VOICE). *Vision* akan terlihat dari *long term goal* , dalam konteks pegawai BI, setiap pegawai diharapkan mampu membawa kesejahteraan hidup bagi anak cucu pada masa mendatang; obsesi dan integritas terkait dengan mencintai lembaga sebagai tempat bekerja sehingga mendorong pegawai untuk melakukan hal terbaik; penanaman sikap *courage* adalah keberanian menempuh berbagai risiko dalam mengemban tanggung jawabnya selama dalam koridor yang benar.

Selanjutnya sebagaimana ditunjukkan oleh Tabel 2.7, diketahui terdapat 12 faktor lainnya memiliki kecenderungan belum berdampak terhadap Kinerja sebagai berikut.

**Tabel 4. 27**  
**Faktor-faktor Yang Belum Berdampak Terhadap Kinerja**

Model Ke – 3	Beta In	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
				Tolerance
1. Lingkungan Kerja	.125(c)	.267	.119	.587
2. Pengetahuan	-.063(c)	.585	-.059	.559
3. Komunikasi	.050(c)	.652	.049	.601
4. Penilaian Kinerja	-.092(c)	.384	-.093	.679
5. Nilai	-.074(c)	.431	-.085	.854
6. Persepsi Imbalan	-.070(c)	.449	-.081	.884
7. Kemampuan	-.018(c)	.847	-.021	.864
8. Hubungan Harmonis	-.030(c)	.776	-.031	.671
9. Bakat	-.106(c)	.261	-.120	.842
10. Kualitas Kerja	.039(c)	.666	.046	.898
11. Kepribadian	-.061(c)	.507	-.071	.899
12. Kondisi Higiene	.002(c)	.982	.002	.867

Sumber : Hasil Pengolahan Kuesioner, Juni 2008

### 1. Lingkungan Kerja

- a. Ainsworth, Smith, dan Millership (2002:32) menyatakan bahwa kinerja adalah fungsi dari kejelasan peran, dan kompetensi, dan lingkungan, dan preferensi, dan penghargaan plus Umpan Balik. Terkait dengan faktor lingkungan kerja, makadalam lingkungan yang disebut dengan *Environment/E* terdapat tiga elemen yang mempengaruhi kinerja, yakni (1) lingkungan fisik seperti alat-alat dan kondisi fisik tempat kerja; (2) lingkungan manusia seperti kelompok, kekompakan tim, dan kepemimpinan;(3) lingkungan organisasi seperti kejelasan struktur, sistem, komunikasi, kultur kerja. Dimensi lingkungan manusia menjadi perhatian karena sebagian besar pekerjaan diselesaikan oleh orang yang bekerja dalam suatu kelompok atau tim. Interaksi di antara orang-orang itu sangat penting untuk bekerja di semua jenis organisasi. Demikian pula faktornya yang berpengaruh cukup beragam, diantaranya

adalah isu kesesuaian, struktur informal dalam kelompok, perbedaan status, isu kohesi, kekuasaan, pengaruh, aspek komunikasi dan bahasa, dan masalah tekanan sebaya serta kemapanan norma kelompok. Selanjutnya, terkait dengan dimensi lingkungan organisasi, maka semua akan berinteraksi dalam lingkup yang lebih luas, yakni struktur organisasi bersama sistem dan prosedur yang mempengaruhi lingkungan kerja. Struktur menghasilkan sistem, sistem menghasilkan prosedur, dan keduanya berpengaruh besar terhadap kinerja individu.

- b. Dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini sebanyak 26,7% mengindikasikan kecenderungan variabel Lingkungan hanya berpengaruh secara terhadap Kinerja sebesar 0,125, meskipun belum berdampak negatif. Hal ini kemungkinan antara lain dikarenakan jumlah mayoritas pegawai di DPNP adalah yang berusia kurang dari 30 tahun (28.3%) dengan masa kerjanya kurang dari 6 tahun (33,7%), sehingga belum sepenuhnya faktor lingkungan di BI –DPNP telah membentuk kinerja pegawai yang relatif baru dimaksud.

## **2. Pengetahuan**

- a. Pengetahuan merupakan suatu hal terkait dengan faktor pendidikan Drucker (1999) dalam Rees & McBain (2007:103):74 mengemukakan bahwa pegawai yang berpengetahuan akan bertahan lebih lama daripada organisasi, dan mereka akan 'berpindah-pindah'. John Browne, CEO British petroleum dalam Houldsworth (2007:203) mengatakan bahwa pembelajaran adalah kunci agar organisasi dapat beradaptasi dengan lingkungan yang berubah sedemikian cepat ini, agar bisa mengidentifikasi peluang yang mungkin tidak dapat dilihat orang lain, dan bisa memanfaatkan peluang itu secara cepat dan lengkap, sehingga menghasilkan nilai yang luar biasa bagi para pemegang sahamnya. Organisasi harus belajar lebih baik daripada pesaingnya dan menerapkan pengetahuan itu di seluruh jenjang organisasi. Saran pada rujukan ini adalah perlunya organisasi secara efektif mendukung pembelajaran pada level individu dalam upaya menciptakan

pembelajaran di level organisasi dan penciptaan nilai bagi pemegang saham.

- b. Dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini sebanyak 58,5% mengindikasikan variabel Pengetahuan meski dengan besaran yang rendah, berdampak terhadap Kinerja sebesar negatif 0,063. Hal ini dapat dimungkinkan antara lain oleh jumlah mayoritas pegawai di DPNP adalah yang berusia kurang dari 30 tahun (28.3%) dengan masa kerjanya kurang dari 6 tahun (33,7%), sehingga belum sepenuhnya memiliki pengetahuan yang cukup memadai. Selain itu, belum terpenuhinya kompetensi inti dari seluruh pegawai yang ada di BI DPNP sesuai yang dipersyaratkan dalam profil jabatan, sehingga pengetahuan yang dimiliki sebagian pegawai dimaksud belum berpengaruh untuk mendukung kinerjanya.

### **3. Komunikasi**

- a. Kelancaran komunikasi berpengaruh terhadap kinerja individu, seperti diungkapkan Zainun (1994) dalam Bunga Rampai Administrasi Negara (2003:96) bahwa organisasi yang merangsang pegawainya untuk bekerja giat adalah organisasi yang membuka jalur dan yang menjamin lancarnya arus komunikasi ke arah semua penjurur. Dengan jalur komunikasi ini dapat disampaikan penjelasan mengenai hal penting seperti peranan dan tujuan organisasi, kebijakan pimpinan, serta peristiwa yang terjadi dalam organisasi dengan segala akibat dan permasalahannya. Terutama yang erat hubungannya dengan tugas menetapkan dan melaksanakan keputusan yang menyangkut diri, pekerjaan, dan kepentingannya.
- b. Komunikasi yang baik adalah jalinan pengertian antara pihak yang satu dengan pihak yang lain sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan, dan akhirnya dilaksanakan (Nitisemito, 1996:143). Tanpa komunikasi dengan baik maka semua rencana, instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, saran-saran, motivasi dan sebagainya

hanya tinggal di atas kertas. Metode dan pendekatan dalam berkomunikasi yang digunakan untuk berkomunikasi memiliki dampak besar terhadap keberhasilan dalam memengaruhi situasi.

- c. Dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini sebanyak 65,2% mengindikasikan kecenderungan variabel Komunikasi hanya berpengaruh secara terhadap Kinerja sebesar 0,050, meskipun belum berdampak negatif. Komunikasi berhubungan dengan kemampuan. Dalam hal ini menunjukkan kemampuan komunikasi pegawai BI DPNP kurang memadai sehingga belum dapat mendukung peningkatan kinerja.

#### **4. Penilaian Kinerja**

- a. Penilaian kinerja dalam perkembangannya dianggap sebagai sebuah penentu kinerja yang ampuh. (Timpe, 1992 : ix ). Penilaian kinerja adalah prosedur apa saja yang meliputi penetapan standar kinerja, penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungannya dengan standar dimaksud, dan memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi
- b. Kleiman (1977) berpendapat bahwa kinerja adalah penilaian secara akurat mengenai kinerja guna mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan organisasi. Sementara Dessler (1997) mengemukakan dimensi-dimensi prestasi hendaknya didasarkan pada perilaku agar semua penilaian dapat didukung bukti-bukti yang obyektif dan dapat diamati. Bernardin dan Russel (1988) mengemukakan bahwa penilaian kinerja sebagai cara untuk mengukur kontribusi individu karyawan tidak terlepas dari metode bagaimana pengukuran dilaksanakan.
- c. Dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini sebanyak 38,4% mengindikasikan kecenderungan variabel Penilaian Kinerja berpengaruh terhadap Kinerja sebesar negatif 0,092. Hal ini

kemungkinan dipengaruhi penerapan sistem penilaian pegawai yang didasarkan pada sistem distribusi paksa belum sepenuhnya sesuai dengan harapan pegawai. Pegawai menganggap berkinerja lebih baik tetap tidak akan mempengaruhi kinerja pada saat itu karena adanya pola distribusi pegawai dalam sistem penilaian kinerja pegawai yang mengatur bahwa untuk pegawai golongan G. V ke atas dibedakan menurut kinerja satuan kerja, sedangkan golongan G.IV ke bawah sebagai berikut .

- a.  $\leq$  CB (mininal) 50%
- b. B (residual ) 45%
- c. SB (maksimal) 5%.

## 5. Nilai

- a. Sistem nilai yang menjadi landasan kehidupan individu dalam berfikir dan berperilaku adalah keyakinan yang dianutnya. Ainsworth, Smith, dan Millership (2002:125). Harus ada kesesuaian antara sistem nilai yang dianut individu dengan nilai-nilai yang diakui, direfleksikan, dan dipraktekkan dalam organisasi, sehingga individu tidak memiliki alasan yang terkait nilai untuk tidak bekerja dengan baik. Indikator kunci kesesuaian antara pegawai dan organisasi adalah retensi, dan pengunduran diri dari suatu posisi yang dapat mengindikasikan adanya kesenjangan nilai.
- b. Organisasi yang berkinerja tinggi menegaskan nilai-nilainya yang secara jelas terlihat, dan secara luas diterima dan dijalankan pada semua level organisasi. Untuk melakukan hal ini secara efektif, organisasi harus menempuh berbagai langkah penting. Armstrong (2006:7), menghubungkan antara kinerja dengan nilai-nilai bahwa kinerja adalah tentang menegakkan nilai-nilai organisasi atau 'menghidupkan nilai' Hal ini adalah suatu aspek dari perilaku tetapi memfokuskan pada apa yang individu lakukan untuk merealisasikan nilai-nilai inti seperti perhatian terhadap mutu, perhatian terhadap individu, perhatian terhadap kesempatan yang setara secara etis. Ini berarti mengubah keluhuran nilai ke dalam

penggunaan nilai-nilai: memastikan bahwa hal yang retorik menjadi kenyataan.

- c. Dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini sebanyak 43,1% mengindikasikan kecenderungan variabel Nilai hanya berpengaruh secara terhadap Kinerja negatif sebesar 0,074.

## 6. Persepsi Imbalan

- a. Robbins (1996:124), mengemukakan terdapat sejumlah faktor bekerja untuk membentuk dan kadang memutar-balik (mendistorsi) persepsi. Faktor-faktor ini dapat berada pada pihak pelaku persepsi (*perceiver*), dalam target yang dipersepsikan, atau dalam konteks dari situasi persepsi itu dilakukan. Pelaku persepsi (*perceiver*) adalah apabila individu mengamati suatu target dan mencoba menafsirkan apa yang diinderainya maka dilakukan secara selektif. Tafsiran itu dipengaruhi oleh karakteristik individu seperti sikap, motif, kepentingan atau minat, pengalaman masa lalu, dan pengharapan [ekspektasi]. Apa yang ditafsirkan satu orang dapat berbeda dengan apa yang dipersepsikan oleh orang lain. Bukti menyarankan bahwa apa yang dipersepsikan oleh individu dari situasi kerjanya akan mempengaruhi produktivitas, apakah suatu pekerjaan menarik atau menantang tidaklah relevan. Karena itu perlu untuk menilai bagaimana individu mempersepsikan pekerjaannya.
- b. Dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini sebanyak 44,9% mengindikasikan kecenderungan variabel Persepsi Imbalan berpengaruh terhadap Kinerja sebesar negatif 0,070. Dengan demikian semakin tinggi pegawai menerima imbalan pegawai tidak mengakibatkan peningkatan kinerja

## 7. Kemampuan

- a. Robbins (1996:82) menjelaskan kemampuan [*ability*] adalah sebagai kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu

pekerjaan. Kemampuan keseluruhan dari individu pada hakikatnya tersusun dari dua perangkat faktor : kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

- b. Ainsworth et al. (2002:73) mengemukakan bahwa kemampuan melakukan suatu pekerjaan adalah hasil dari pengetahuan, ketrampilan, dan bakat individu (kemampuan untuk belajar menangani suatu pekerjaan dan karakteristik personal lainnya yang bermanfaat]. Berbeda dengan istilah kompetensi yang mengacu kepada kombinasi pengetahuan dan ketrampilan yang relevan dengan pekerjaan. Kompetensi merupakan kapasitas untuk menangani suatu pekerjaan atau tugas berdasarkan satu standar yang telah ditetapkan. Jika tidak memiliki kompetensi yang tepat maka kinerja tidak dapat tercipta atau tampak.
- c. Kinerja pegawai akan meningkat bila ada kesesuaian pekerjaan dan kemampuan. Kemampuan intelektual maupun fisik yang khusus diperlukan untuk kinerja yang memadai pada suatu pekerjaan bergantung pada persyaratan kemampuan dari pekerjaan itu. Beberapa kondisi yang dapat diprediksikan adalah jika pegawai kekurangan kemampuan yang disyaratkan, kemungkinan besar ia akan gagal dan kinerja akan buruk tak peduli betapa positif sikapnya atau betapa tinggi tingkat motivasinya. Jika kemampuan pegawai jauh melampaui persyaratan dari pekerjaan, maka kemungkinan besar kinerjanya akan memadai, tetapi akan ada ketidakefisienan organisasional dan mungkin kemerosotan dalam kepuasan pegawai apalagi bila pegawai itu sangat berhasrat menggunakan kemampuannya, ia akan frustrasi oleh keterbatasan pekerjaan itu. Jika diandaikan bahwa upah cenderung mencerminkan tingkat ketrampilan tertinggi yang dimiliki para pegawai, jika kemampuan-kemampuan seorang pegawai jauh melampaui yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu, manajemen akan membayar lebih daripada yang diperlukan.

- d. Dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini sebanyak 84,7% mengindikasikan kecenderungan variabel Kemampuan berpengaruh secara terhadap Kinerja sebesar negatif 0,018. Pegawai menganggap kemampuan yang dimiliki pegawai belum dapat dimanfaatkan secara optimal oleh organisasi.

## 8. Hubungan Harmonis

- a. Robbins (1996) mendefinisikan hubungan yang harmonis sebagai dua individu atau lebih yang berinteraksi dengan saling bergantung dan saling bergabung untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu. Nawawi (2000:367) menyatakan bahwa terdapat banyak pekerjaan yang perlu dikerjakan oleh tim kerja, pekerjaan itu memerlukan kerja sama antar sejumlah individu sebagai sebuah tim karena saling mempengaruhi satu dengan yang lain, meskipun dilaksanakan secara terpisah. Dengan demikian membutuhkan adanya hubungan yang harmonis.
- b. Dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini sebanyak 77,6% mengindikasikan kecenderungan variabel Hubungan Yang Harmonis hanya berpengaruh secara terhadap Kinerja sebesar negatif 0,030. Dengan jenis pekerjaan yang bersifat team work, dapat mengakibatkan kedekatan hubungan yang terjadi mendorong pegawai kurang tertantang untuk meningkatkan kinerjanya.

## 9. Bakat

- a. Bakat merupakan bagian dari kompetensi sebagaimana dikemukakan oleh Agung (2007:123), bahwa karakteristik kompetensi ini terdiri atas lima hal, antara lain: motif, sifat bawaan (*traits*), konsep diri, pengetahuan, dan keahlian. Motif adalah segala sesuatu yang secara konsisten dan terus menerus dipikirkan untuk terjadi. Motif ini merupakan area yang menggerakkan, mengendalikan, dan mengarahkan perilaku menuju sesuatu yang ingin dicapai. Sifat bawaan (*traits*) menggambarkan tentang karakteristik fisik maupun nonfisik

individu dalam pengendalian emosi, kecepatan, dan ketepatan merespon suatu kejadian. Konsep diri merupakan pandangan, nilai-nilai, keyakinan, dan citra diri individu. Konsep diri banyak dipengaruhi oleh pengalaman, pengetahuan, ajaran, maupun informasi yang diterima oleh individu. Pengetahuan adalah sejumlah informasi maupun teori yang diperoleh individu dalam bidang tertentu. Terakhir, keahlian, adalah kemampuan individu dalam mengerjakan suatu pekerjaan tertentu yang menjadi bidang kerjanya.

- b. Dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini sebanyak 26,1% mengindikasikan kecenderungan variabel Bakat hanya berpengaruh secara terhadap Kinerja sebesar negatif 0,106. Dengan kemampuan yang terbatas dan sistem penilaian kinerja yang menerapkan distribusi paksa, terdapat kemungkinan orang merasa bakat yang tinggi kurang dapat merukan faktor yang meningkatkan kinerja.

#### **10. Kualitas Kerja**

- a. Armstrong (2006:7) mengemukakan bahwa kinerja-tinggi diakibatkan oleh perilaku yang sesuai, yang terutama ditentukan dan penggunaan yang efektif dari pengetahuan (*knowledge*) yang diperlukan, ketrampilan (*skill*) dan kemampuan.. Lebih lanjut Armstrong mengungkapkan bahwa kinerja adalah tentang menegakkan nilai-nilai organisasi atau 'menghidupkan nilai'. Hal ini adalah suatu aspek dari perilaku tetapi memfokuskan pada apa yang individu lakukan untuk merealisasikan nilai-nilai inti seperti perhatian terhadap mutu, perhatian terhadap individu, perhatian terhadap kesempatan yang setara secara etis.
- b. Dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini sebanyak 66,6% mengindikasikan kecenderungan variabel Kualitas Kerja hanya berpengaruh secara terhadap Kinerja sebesar negatif 0,039. Sejalan dengan hal tersebut di atas, maka kualitas kerja belum menjadi perhatian utama dalam meningkatkan kinerja pegawai

## 11. Kepribadian

- a. Robbins (1996) mendefinisikan kepribadian sebagai total jumlah dari cara-cara individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang-orang lain. Dengan anggapan determinan (penentu) kepribadian adalah faktor keturunan, lingkungan, dan diperlunak (*moderate*) oleh kondisi situasi. Kesimpulannya adalah keturunan menentukan parameter-parameter atau batas-batas luar, tetapi potensial penuh seorang individu akan ditentukan oleh seberapa baik ia dapat beradaptasi pada tuntutan dan persyaratan dari lingkungan; dan kepribadian individu berubah dalam situasi berbeda. Kebanyakan orang tidak mengenal dirinya sendiri. Suatu komponen utama dalam memperoleh pemahaman-diri adalah mencari tahu bagaimana kadar pada karakteristik kepribadian yang utama.
- b. Dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini sebanyak 50,7% mengindikasikan kecenderungan variabel Kepribadian hanya berpengaruh terhadap Kinerja sebesar negatif 0,061. Hal ini menunjukkan bahwa Kepribadian yang dicerminkan oleh perilaku belum menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja, yang dipengaruhi budaya yang tidak berani berterus terang.

## 12. Kondisi Faktor Higiene

- a. Blumberg dan Pringle (1985 : 19) mengemukakan bahwa kondisi faktor higiene adalah dukungan lingkungan kerja, yang meliputi : alat, peralatan bahan, dan suplai yang memadai; kondisi kerja yang menguntungkan; rekan sekerja yang membantu; aturan dan prosedur yang mendukung untuk bekerja; cukup informasi untuk mengambil keputusan yang dikaitkan dengan kerja; waktu yang memadai untuk melakukan pekerjaan yang baik. Ainsworth et al., 2002:109-110 mengemukakan bahwa aspek K3 termasuk ke dalam variabel lingkungan kerja bagi individu. Hal yang dapat dilakukan seorang manajer dalam mengkaji standar kesehatan dan keselamatan kerja yang

paling tepat dan bagaimana menyampaikannya, maka individu harus mengetahui apa yang diharapkan, dan standar itu terintegrasi dengan program peningkatan mutu, juga dapat berbicara dengan serikat kerja dan kelompok SDM serta lembaga pemerintah mengenai isu kesehatan di tempat kerja. Komentar mereka dapat memberikan ide yang sangat berharga mengenai perbaikan lingkungan.

- b. Dari 92 responden yang diikutsertakan dalam penelitian ini sebanyak 98,2% mengindikasikan kecenderungan variabel Kondisi Faktor Higien berpengaruh terhadap Kinerja sebesar negatif 0,002. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai BI kurang memperhatikan kondisi faktor Higiene.

Sehubungan dengan uraian tersebut di atas, terhadap berbagai faktor yang berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja, hal-hal yang dikemukakan oleh Tim Penulis Buku Budaya Kerja Bank Indonesia (2005 : 32-34) mengenai beberapa kondisi internal yang ikut menentukan terpuruknya citra BI masih relevan. Beberapa kondisi internal dimaksud dapat disimpulkan antara lain sebagai berikut :

- a. Pegawai BI memberi kesan berada di menara gading dan membuat jarak dengan masyarakat. Meski sikap ini dapat dipahami sebagai dampak dari banyak pegawai yang waktunya tersita dengan *deadline* agenda paper, dan rapat – rapat, sehingga tidak hanya dengan pihak luar, bahkan interaksi di antara pegawai dirasakan sangat kurang. Namun demikian, situasi yang ini sekaligus mengakibatkan pegawai BI merasa nyaman di dalam lingkungannya, dalam kehidupan yang serba tersedia di sebuah area yang terbatas, sehingga merasa tidak perlu menengok ke luar. Dengan demikian yang terjadi adalah kebijakan untuk orang luar yang dibuat dengan standar yang dialami pegawai atau yang sesuai dengan buku teks.
- b. Karena kurang melihat keluar, orang-orang pintar yang berada di BI lebih banyak bersaing di antara mereka sendiri, dengan sebagian besar energi dikurahkan hanya untuk sesuatu yang ada di dalam, ibarat pohon beringin

yang tumbuh di pot bunga, sehingga berao pun besarnya potensi untuk menjadi kokoh dan rindang, tidak pernah bisa diraih.

- c. Salah satu ciri bank sentral yang menonjol adalah ketertutupan. Terlebih dengan pihak luar, di kalangan pegawai sendiri budaya transparansi sama sekali tidak ada. Transparansi secara internal, terlebih keterbukaan kepada pemangku kepentingan (*stake holder*) yang tidak pernah terwujud terjadi karena kurangnya keyakinan atas kompetensi yang dimiliki pegawai. Seorang pegawai yang yakin akan kompetensinya tidak perlu khawatir apa yang dikerjakan akan diketahui orang lain. Kenyataan yang demikian, kemungkinan membuat situasi dalam organisasi dipenuhi oleh kegelisahan, ketakutan, dan suasana kerja yang kurang manusiawi.

Sehubungan dengan kondisi tersebut di atas, isu-isu strategis yang berkembang, yang dibagi kedalam isu-isu nasional, BI, Satuan Kerja BI dan Individu, dan relevan dengan terdapatnya indikasi faktor-faktor yang belum berdampak positif terhadap kinerja adalah sebagai berikut.

### **1. Nasional**

- a. Krisis Integritas di level nasional;
- b. Kurangnya Pemimpin berkualitas di berbagai level dan sektor;
- c. Tahap awal demokratisasi politik dan bidang yang lain;
- d. *Social distrust*, yakni saling tidak percaya antar individu institusi.

### **2. BI**

- a. Kurangnya *exercise Moral Intellectual Leadership*;
- b. Kebutuhan "cores values" sebagai bank sentral disamping *strategic values*.

### **3. Satuan Kerja BI**

- a. Pendangkalan praktek kompetensi bidang tugas
- b. Optimasi pencapaian tugas Satuan Kerja dikaitkan dengan misi BI
- c. Kurangnya inisiatif memimpin di bidang tugasnya
- d. Kecenderungan budaya birokratis " *hierarchy clan*" dengan derivasinya.

#### 4. Individu

- a. Menurunnya *culture of discipline* berupa :
  - Freedom & Responsibility
  - Self discipline people.
- b. Belum optimalnya perilaku mementingkan organisasi dalam pencapaian tugas.

Isu-isu tersebut di atas menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor yang mengindikasikan adanya pengaruh negatif terhadap Kinerja menjadi relevan. Berdasarkan kondisi ini BI telah merespons untuk mengatasinya dengan melakukan proses diskusi untuk menemukan values yang akan digunakan baik secara *bottom-up* maupun *top-down*. Masukan yang diperoleh dari pegawai adalah nilai-nilai kompetensi, Integritas, Transparansi, dan Akuntabilitas, yang disingkat dengan KITA, sedangkan dan Dewan Gubernur mengusulkan nilai Kebersamaan. Secara implisit memiliki makna di masa depan kebersamaan adalah sangat penting untuk menjaga keutuhan organisasi. Keseluruhan dari nilai-nilai dimaksud selanjutnya disebut sebagai KITA - K

Pemahaman dari nilai KITA – K adalah sebagai berikut

##### 1. Kompetensi

Kompetensi merupakan nilai strategis yang sangat diperlukan dan menjadi dasar BI untuk terus mengikuti perkembangan ilmu dan teknologi agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Oleh karena itu nilai Kompetensi harus mewarnai pelaksanaan tugas BI.

##### 2. Integritas

Integritas diartikan sebagai sikap selalu konsisten dan patuh terhadap nilai-nilai moral atau peraturan lainnya, terutama nilai kejujuran dan anti korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Bagi BI nilai integritas mempunyai peran sentral dalam melaksanakan tugas dan misinya. Ealau nilai ini adalah nilai internal dan sangat pribadi, namn nilai ini juga sangat dituntut oleh pemangku kepentingan dan

menjadi persyaratan mutlak untuk memperoleh kepercayaan masyarakat. Integritas merupakan syarat untuk menjadi pegawai BI.

### 3. Transparansi

Sebagaimana kompetensi dan Integritas, Transparansi juga memiliki peran penting. Transparansi dimaknai sebagai kejelasan dan keterbukaan dalam latar belakang dan menghasilkan satu tujuan keputusan, ataupun langkah kerja suatu organisasi maupun individu. Nilai transparansi atau keterbukaan ini diharapkan akan mendasari hubungan antar pribadi (*interpersonal relationship*), antar satuan kerja maupun dengan pemangku kepentingan. Keterbukaan merupakan salah satu nilai strategis yang sangat dituntut oleh para pemangku kepentingan terhadap kebijakan yang telah dikeluarkan BI. Keterbukaan tentunya harus didasari kejujuran, kepatuhan, dan rasa saling menghargai. Nilai ini akan menciptakan pola komunikasi yang efektif di seluruh lini, yang pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas bekerja.

### 4. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban yang jelas dari masing-masing individu, juga lembaga atas semua tindakan yang diambil beserta konsekuensinya, terutama dalam hal penyelesaian tugas dan pengambilan keputusan. Akuntabilitas merupakan *value* yang merupakan konsekuensi logis dari status independen. Independensi harus diikuti dengan akuntabilitas, kinerjanya harus terukur dengan tanggung jawabnya yang jelas.

### 5. Kebersamaan

Kebersamaan dimaksud adalah persatuan dan kekompleksan yang ada di dalam organisasi dan kedekatan dengan sesama individu atau sesama satuan kerja yang mampu mendukung terciptanya komunikasi dan kerjasama yang baik. Nilai kebersamaan sangat berguna untuk menciptakan iklim bekerja saling percaya dan efektif, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas. Memiliki nilai Kebersamaan akan memudahkan pembentukan *team work* dan koordinasi. Namun demikian bukan berarti nilai ini menghilangkan perbedaan pendapat dan sifat kritis. Justru sebaliknya, akan memberikan masukan yang positif kepada orang lain.

Peran Ikatan Pegawai Bank Indonesia (IPEBI) dalam menanamkan nilai ini cukup tinggi. Dalam berbagai kesempatan, organisasi non kedinasan itu yang mengambil posisi sebagai media pelaksanaan nilai tersebut.



## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan tinjauan literatur, dan hasil pengujian hipotesis, serta pembahasan sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

##### A.1. Simpulan Umum

1. Berdasarkan pendapat para ahli, maka terdapat 69 variabel berpengaruh terhadap kinerja, yakni : Motivasi, Kemampuan, Pengetahuan; Keterampilan, Kesempatan, Kepribadian, Kompetensi, Komitmen, Harapan Imbalan, Persepsi Imbalan, Persepsi Peran, Persepsi Diri, Persepsi Tugas, Keahlian, Penerapan dan Upaya, Sikap, Pendidikan, Pelatihan, Pengalaman, Kejelasan Peran, Lingkungan Fisik, Lingkungan Manusia, Kepemimpinan, Lingkungan Organisasi, Sistem Kerja, Umpan Balik, Kepuasan Kerja, Komunikasi Efektif, Iklim Kerja Yang Respek dan Dinamis, Target Kerja Yang Menantang, Peluang Karir, Hubungan Kerja, Preferensi, Etos Kerja, Kehadiran Waktu Kerja, Disain Pekerjaan, Minat, Bakat, Rekan Kerja Yang Membantu, Kejelasan Sasaran, Integritas, Kejelasan Sasaran, Kebutuhan, Situasi, Kebutuhan, Ketekunan, Kesediaan Berkorban, Standar Yang Jelas, Penerapan Teknologi, Kondisi Kerja, Syarat Kerja, Syarat Kerja, Kemampuan Manajerial, Prilaku, Kualitas Kerja, Penghargaan, Budaya Organisasi, Cita-cita, Tingkat Stress, Kondisi Fisik Pekerjaan, Aspek Ekonomis, Aspek Teknis, Sistem Manajemen Kinerja, Nilai, Sistem Penilaian Kinerja, Organisasi, *Coaching, Counseling*.
2. Berdasarkan hasil analisis faktor memberikan hasil akhir berupa faktor baru sebanyak 15 buah faktor yaitu : Lingkungan kerja, Pendidikan, Pengetahuan, Komunikasi, Target, Penilaian Kinerja, Nilai, Persepsi

Imbalan, Kemampuan, Hubungan Harmonis, Bakat, Kualitas Kerja, Kepribadian, Kejelasan Sasaran, Kondisi Faktor Higiene.

## A.2. Simpulan Khusus

1. Terdapat tiga faktor sebagai variabel bebas yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja yakni Pendidikan, Kejelasan Sasaran, dan Target sebesar 0,591, dengan besar pengaruh dari Pendidikan, Kejelasan Sasaran, dan Target terhadap Kinerja adalah sebesar 0,350 atau 35%. Hal ini menunjukkan bahwa Pendidikan, Kejelasan Sasaran, dan Target dapat memberikan kontribusi sebesar 35% terhadap Kinerja, sedangkan sisanya sebesar 65% merupakan pengaruh dari faktor lain.
2. Pendidikan memberikan pengaruh positif kepada Kinerja sebesar 0,310. Hal ini berarti meningkatnya pendidikan mempengaruhi meningkatkan kinerja sebesar 0,310. Selain itu, salah satu faktor yang dapat meningkatkan motivasi, kemampuan, dan kinerja pegawai dalam jangka panjang adalah melalui pendidikan pegawai. Hal ini sejalan dengan Salah satu kompetensi inti dan faktor penilaian perilaku kinerja pegawai yang utama, yakni pengembangan diri (*continous learning*). Pendidikan merupakan hal yang mutlak dilaksanakan di Bank Indonesia yaitu dalam rangka memenuhi kebutuhan organisasi maupun pegawai untuk menghadapi risiko dan tantangan pekerjaan ke depan.
3. Kejelasan sasaran memberikan pengaruh positif kepada Kinerja sebesar 0,236. Hal ini berarti kejelasan sasaran akan cenderung meningkatkan kinerja. Efektifitas kinerja pegawai ditentukan oleh kejelasan sasaran yang berkaitan dengan kejelasan mengenai peranan apa yang dituntut dan diharapkan organisasi dari pegawainya.
4. Target memberikan pengaruh positif kepada Kinerja sebesar 0,244. Hal ini berarti pendidikan yang memadai akan cenderung meningkatkan kinerja. Target merupakan sasaran yang ditetapkan dengan jelas, spesifik, menantang dan diterima oleh setiap orang akan memudahkan bagi individu

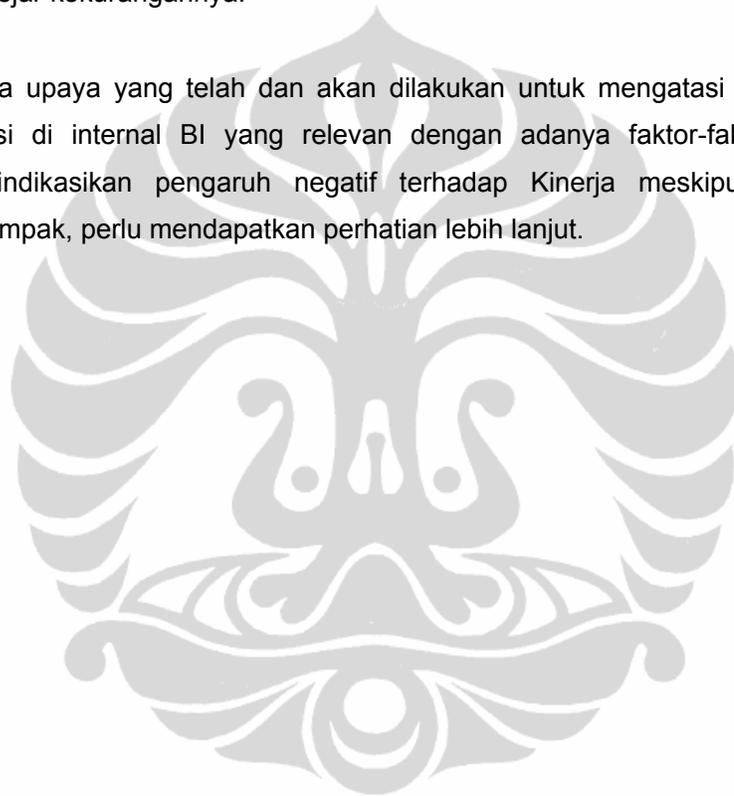
yang memiliki dorongan prestasi tinggi. Hal ini sejalan dengan satu kompetensi inti pegawai Bank, yaitu *work standard*, yakni penetapan standard kinerja yang tinggi baik untuk diri sendiri dan orang lain, serta memperkirakan tanggung jawab agar berhasil dalam menyelesaikan penugasannya.

5. Terdapatnya beberapa kondisi di internal BI yang mendukung adanya faktor-faktor yang mengindikasikan adanya pengaruh negatif terhadap Kinerja meskipun belum berdampak .

## **B. Saran**

1. Pendidikan, Kejelasan Sasaran dan Target mempengaruhi Kinerja secara signifikan sebanyak 35%, sedangkan 65% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Sehubungan dengan hal ini, kiranya dapat menjadi masukan bagi *Line Manager* di satuan kerja untuk menentukan langkah yang strategis dalam pengembangan potensi dan karier pegawai di Bank Indonesia secara umum dan di DPNP secara khusus.
2. Pendidikan terbukti mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Untuk itu peningkatan mutu keterampilan agar difokuskan pada kemampuan pegawai menjawab tantangan Bank Indonesia ke depan, yang secara efektif dan konsisten dapat memberikan nilai tambah serta manfaat baik bagi diri dan maupun lingkungannya.
3. Kejelasan sasaran terbukti mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja. Peningkatan kompetensi dalam berkomunikasi, *coaching*, dan *counseling*, khususnya oleh *Line Manager* di DPNP merupakan salah satu faktor penting untuk mendukung pegawai mampu memahami apa yang dibutuhkan dan diharapkan organisasi dari dirinya. Untuk itu pelaksanaan dan peningkatan kompetensi bagi *Line Manager* di DPNP untuk berkomunikasi dan melaksanakan *coaching* dan *counseling*, perlu mendapat perhatian utama.

4. Target mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja. Target kerja yang menantang dapat mendorong pegawai untuk melakukan suatu tugas dengan sukses. Dengan demikian dibutuhkan pemahaman yang lebih tinggi dari *Line Manager* di DPNP untuk membagi tugas sesuai dengan kemampuan bawahannya, sekaligus memberikan perhatian yang cukup terhadap pegawai yang kemampuannya lebih rendah sehingga dapat mengejar kekurangannya.
5. Segala upaya yang telah dan akan dilakukan untuk mengatasi beberapa kondisi di internal BI yang relevan dengan adanya faktor-faktor yang mengindikasikan pengaruh negatif terhadap Kinerja meskipun belum berdampak, perlu mendapatkan perhatian lebih lanjut.



## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU :

- Agung,A.M. Lilik. 2007, *Human Capital Competencies*. Cetakan 1. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Ainsworth, Murray, Neville Smith and Anne Millership. 2007, *Managing Performance, Managing People* : Panduan Praktis Untuk Memahami Dan Meningkatkan Performa Tim. Pengalih bahasa: Tanto Supriyanto, Penyunting: Dion Pare. Cetakan 1 . Jakarta : PT Bhuana Ilmu Populer.
- Anderson, Gordon C. 1993, *Managing Performance Appraisal Systems*, UK : Blackwell Publisher.
- Armstrong, Michael. 1994. *Performance Management*. London: Kogan Page.
- \_\_\_\_\_ 2000. *The Art of HRD*, New Delhi : Edisi 1. Crest Publishing House.
- \_\_\_\_\_. 2006, *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*, 3<sup>rd</sup> ed., London and Philadelphia: Kogan Page .
- Asnawi, Sahlan. 1999, *Aplikasi Psikologi Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.cet.1. Jakarta: Pusgrafin.
- Bacal, Robert, 2002, *Perfomance Management*, Alih bahasa Surya Dharma dan Yanuar Irawan. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum
- , 2004. *How to Manage Performance: 24 Poin Penting untuk meningkatkan Kinerja*, Alih bahasa: Jully, Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Bungin, Burhan. 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Media Group.
- 2007. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Media Group.

- Creswell, John W. 1994. *Research Design, Quantitative & Qualitative Approaches.*, Alih Bahasa Angkatan III dan IV KIK UI bekerja sama dengan Nur Khabibah, Jakarta : KIK Press
- Cushway, Barry. 2002, *Human Resources Management*, Alih Bahasa Paloepi Tyas Rahadjeng, Cetakan 1, Jakarta : PT Elex Media Komputindo
- Davis, Keith, and Newstroom,W.,John. 1989. *Human Behavior At Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill International.
- Dharma, Agus, 1985, *Manajemen Prestasi Kerja*. Edisi 1. Jakarta: Rajawali.
- Dharma, Surya, 2005, *Manajemen Kinerja: Falsafah, Teori dan Penerapannya*. Cet.1. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ellis, Carol W. . 2005. *Management Skills for New Managers*. Alih Bahasa: Natalia R.S., Penyunting: F.U. Ardi. Ed.1. Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer.
- Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia 2006, *Pedoman Penulisan dan Tata Cara Penyelenggaraan Ujian Tesis/Disertasi*.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gunung Agung.
- Fisher, Cynthia D. Schoendfeldt, Lyle F. and Shaw, James B., 1990, *Human Resource Management*,
- Houldsworth, Elizabeth, 2007. "Mengelola Kinerja". *People Management: Teori dan Strategi (Tantangan dan Peluang)*. Rees, David, Richard McBain. (Eds.).2007. Dialihbahasakan: Sukono, Disunting: Tri Wibowo B.S. Cet. 1. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Ilyas, Yaslis. 2006. *Kiat Sukses Manajemen Tim Kerja*. Jakarta: Cet.2. Jakarta: PT Gramedia Utama.

Irawan, Prasetya 2006. *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta : Departemen ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu politik Universitas Indonesia.

\_\_\_\_\_ 2003, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Cet.2.Jakarta : STIA – LAN Press.

Kerlinger, Fred N. 1990. *Asas-Asas Penelitian Behavioral*, Penerjemah: Landung R. Simatupang, Editor: H.J. Koesoemanto. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Koentjaraningrat. 1983. *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*. Cet. V. Jakarta : PT Gramedia.

Konradus, Danggur. 2006. *Keselamatan Kesehatan Kerja: Membangun SDM Pekerja yang Sehat, Produktif dan Kompetitif*. Cetakan1. Jakarta: Litbang Danggur & Partners.

Kuswadi. 2005. *Cara Mengukur Kepuasan Karyawan*. Cet.2. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Lembaga Administrasi Negara. 2003. *Bunga Rampai Administrasi Negara: Beberapa catatan Kecil Menyongsong dan Melewati 2004, Fokus dan Solusi menuju Terwujudnya Good Governance*.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

\_\_\_\_\_. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan 2. Bandung: PT Refika Aditama.

Martoyo, Susilo. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Mayo, Andrew. 1991, *Managing Careers : Strategies For Organizations*,

Minor, Marianne. 2007. *Meningkatkan Kinerja Tim melalui Coaching and Counseling*. Penerjemah: Kumala Insiwi Suryo. Cet. 1. Jakarta: Penerbit PPM.

- Moeljono, Djokosantoso. 2006. *Beyond Leadership: 12 Konsep Kepemimpinan*. Cet.6. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Mukhtar. 2007. *Bimbingan Skripsi, Tesis, dan Artikel Ilmiah*. Cet.1. Ciputat: Gaung Persada Press.
- Nawawi, Hadari. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Cetakan 3. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nitisemito, Alex S, 1996. *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 9 Edisi Ketiga. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Noe. A Raymond, Hollenbeck. R. John, Gerhart. B and Wright. M.P. 1999, *Human Resources Management : Gaining Competitive Advantage*, Third Edition, USA
- Rahardjo, Dawam. 1995. *Bank Indonesia dalam Kilasan Sejarah*. Cet.1. Jakarta: PT Pustaka LP3ES.
- Ravianto, J. 1990. *Produktivitas dan Manusia Indonesia*. Jakarta: Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas.
- Rees, David, 2007. " Mengelola Kapital Manusia". *People Management: Teori dan Strategi (Tantangan dan Peluang)*. Rees, David, Richard McBain. (Eds.).2007. Dialihbahasakan: Sukono, Disunting: Tri Wibowo B.S. Cet. 1. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Rivai, Veithzal., dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Edisi 1. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_2007. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi 2. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P., 1994. *Teori Organisasi : Struktur, Desain dan Aplikasi*. Penerjemah: Jusuf Udaya. Ed. III. Jakarta: Arcan.

- \_\_\_\_\_1999. Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi. Alih Bahasa: Handyana Pujaatmaka. Jakarta: PT. Prenhalindo untuk PT Bhuana Ilmu Populer.
- \_\_\_\_\_2002. *The Truth About Managing People*, Financial Times Prentice Hall Books, USA
- Ruky, Achmad S., 2003. SDM Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas. Jakarta: PT Gramedia.
- \_\_\_\_\_2004. Sistem Manajemen Kinerja. Jakarta: PT Gramedia.
- Schuler, Randall S., Jackson, Susan E., 1997, Manajemen SDM Menghadapi Abad ke 21, Edisi 6, Jilid 1, Jakarta : Erlangga
- Siagian, Sondang, 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan 15. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 1995. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 1. Cetakan 1. Yogyakarta: YKPN.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. Manajemen dan Evaluasi Kinerja. Jakarta: LPFE Universitas Indonesia.
- Soedarsono, Soemarno. 2004. Character Building: Membentuk Watak, Cetakan 3. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Stoltz, Paul G. , 2003. Adversity Quotient: Mengubah Hambatan Menjadi Peluang. Cetakan 4, Jakarta : Penerbit PT Grasindo.
- Supriyanto, Eko B, Editor, 2006. Budaya Kerja Perbankan: Jalan Lurus Menuju Integritas. Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia – Forum Budaya Kerja Perbankan Nasional (FBKPN).
- Timpe, A. Dale. 1992, Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis : Kinerja. Alih bahasa: Sofyan. Jakarta: Elex Media Komputindo.

- Tim Penulis Buku Budaya Kerja Bank Indonesia, 2005. *Membangun Karakter Sebuah Bank Sentral: Mencari Visi Budaya Kerja Bank Indonesia*. Cet.1. Jakarta : Bank Indonesia
- Ulrich, Dave, 1997. *Human Resources Champion*, Boston : Massachusetts : Harvard Business School Press
- Umar, Husein. 2008. *Desain penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan : Paradigm Positivistic Dan Berbasis Pemecahan Masalah*. Edisi 1—1. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Watson, Gregory H., 1997. *Strategic Benchmarking : Mengukur Kinerja Perusahaan Anda Dibandingkan Perusahaan-Perusahaan Terbaik Dunia*. Cetakan 2, Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama
- Winardi. 1980. *Management Personalia*. Edisi 1. Bandung: Sinar Baru.
- 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Cet.2. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Wiryanto, Wisber. 2004, *Bunga Rampai Administrasi Negara: Fokus dan Solusi menuju Terwujudnya Good Governance. Kinerja Pegawai dalam MSDM*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Zwell, Michael. 2000. *Creating A Culture Of Competence*, John Wiley & Sons, New York.

**Tesis :**

- Istianingrum, Esther 2006, Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Badan Penelitian Dan Pengembangan Hak Asasi Manusia Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI. Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
- Janty, Purnama. 2004. Efektivitas Pelaksanaan Sistem Manajemen Kinerja dalam Organisasi (Study Kasus) di PT Astra Graphia Tbk. Dalam Implementasi Manajemen Kinerja dengan system on-line. Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
- Junaidi, M. 2004, Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat Bagian I. Pascasarjana Universitas Indonesia.
- Kortini, J.M Sihotang. 2006. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi kerja pegawai Pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI. Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
- Pusat kajian Kinerja Sumber Daya Aparatur Lembaga Administrasi Negara, 2004. Standarisasi Kinerja SDM Aparatur Pemerintah Pusat dan Daerah.
- Sutrisno, Edy, 2007, Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Pemerintahan Kota Yogyakarta, Program Pascasarjana Universitas Indonesia.

**Jurnal:**

Jurnal Administrasi Publik, Vol. III, Nomor 4, Desember 2007. Makassar: Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur II LAN.

McNamara, Carter. 2007. Field Guide to Consulting and Organizational Development.



Kepada Yth.  
Bapak/Ibu Pegawai  
Direktortat Penelitian dan Pengaturan Perbankan  
Bank Indonesia  
JAKARTA

Perihal : Penyampaian kuesioner

Dengan Hormat

Dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan untuk menyelesaikan Program Pascasarjana Program Magister Ilmu Administrasi Kekhususan Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah melakukan penelitian untuk penyusunan tesis. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di DPNP.

Sehubungan dengan hal tersebut, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi dan menjawab setiap pernyataan yang ada di dalam kuesioner ini dengan memberikan penilaian yang jujur sesuai pendapat pribadi dan keadaan yang sebenarnya Bapak/Ibu rasakan. Kontribusi Bapak/Ibu dalam menjawab dan mengisi kuesioner sangat berharga bagi penyelesaian penelitian ini, mohon kuesioner yang telah diisi dan dijawab dapat dikembalikan sesegera mungkin kepada penulis.

Atas bantuan dan kerja sama yang baik dari Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Jakarta, 30 Mei 2008

Ratih A. Sekaryuni  
Peneliti Eksekutif  
NIP. 10759

## Kuesioner Penelitian

### A. Data Responden

1. Nomor Responden : .....(diisi penulis)
2. Usia : 1. <30 Th 2. 31- 35 Th 3. 36 - 40 Th 4. 41- 45 Th  
5. 45 – 40Th 6. >51 Th
3. Jenis Kelamin\*) : 1 = Laki-laki, 2 = Perempuan
4. Golongan\*) : 1. III 2. IV 3. V 4. VI. 5. VII 6. VIII
5. Pendidikan terakhir \*) : 1. D3 2. S1 3. S2 4. S3
6. Masa Kerja di BI \*) : 1. ≤ 5 Th 2. 6 – 10Th 3. 11-15 Th 4. 16-20 Th  
5. 21-25 Th 6. ≥ 26 Th
7. Masa Kerja di DPNP : .....tahun .....bulan
8. Satuan Kerja/Focus Grup : ...../.....

\*) Berilah tanda silang (X) pada alternatif jawaban yang paling Bapak/Ibu anggap tepat

### B. PETUNJUK PENGISIAN

- Berilah tanda silang (X) pada alternatif jawaban yang paling Bapak/Ibu anggap tepat :
  - SS Jika Anda menyatakan Sangat Setuju terhadap pernyataan.
  - S Jika Anda menyatakan Setuju terhadap pernyataan.
  - R Jika Anda menyatakan Ragu-ragu terhadap pernyataan.
  - TS Jika Anda menyatakan Tidak Setuju terhadap pernyataan.
  - STS Jika Anda menyatakan Sangat Tidak Setuju terhadap pernyataan.
- Kuesioner ini bukan untuk tes dengan jawaban yang bernilai benar atau salah, tetapi yang terpenting adalah menjawab pernyataan dengan jujur sesuai dengan pendapat dan keadaan Bapak/Ibu yang sebenarnya.
- Kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu terjamin, karena kuesioner ini semata-mata bertujuan untuk penelitian saja dan bukan untuk mengevaluasi pegawai.
- Kuesioner ini dapat digunakan secara optimal jika semua pernyataan terjawab karena itu mohon diteliti kembali apakah semua pernyataan telah terjawab.

Terima kasih atas partisipasi dan waktu yang telah Bapak/Ibu luangkan.

PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
	SS	S	R	TS	STS
<p><b>(1) Motivasi</b> (Dorongan atau kesediaan individu untuk melakukan upaya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan)</p> <p>1. Di satuan kerja kami, tantangan pekerjaan membuat individu terdorong untuk bekerja lebih giat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan</p> <p>2. Pekerjaan individu dinilai berdasarkan prestasi kerja yang dicapai.</p>					
<p><b>(2) Kemampuan (Ability)</b> (Hasil dari pengetahuan, kerampilan, dan bakat yang melekat pada individu untuk melakukan dan menyelesaikan pekerjaan)</p> <p>3. Di satuan kerja kami, setiap bidang tugas dilaksanakan secara efektif dan efisien.</p>					
<p><b>(3) Pengetahuan (Knowledge)</b> (Kemampuan tentang apa yang harus dikerjakan (knowing what to do).</p> <p>4. Di satuan kerja kami, setiap bidang tugas dilaksanakan secara benar.</p>					
<p><b>(4) Ketrampilan (Skill)</b> (Kemampuan tentang bagaimana melakukan pekerjaan dengan baik - the ability to do well)</p> <p>5. Di satuan kerja kami, kerjasama antar pegawai dan dengan pimpinan terjalin dengan baik (cooperation)</p> <p>6. Di satuan kerja kami, masalah pekerjaan dapat didiskusikan dengan sesama pegawai dan atasannya (communication).</p> <p>7. Di satuan kerja kami, orang-orang mampu melahirkan ide dan solusi baru menyangkut masalah pekerjaan (initiative).</p> <p>8. Di satuan kerja kami, pekerjaan dapat dianalisis dan diprediksi dengan tepat. (analysis).</p>					

PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
	SS	S	R	TS	STS
<p><b>(5) Kesempatan (Opportunity)</b> (Individu dapat menunaikan pekerjaan tanpa hambatan)</p> <p>9. Di satuan kerja kami, secara umum diterima adanya bakat kreatif yang luar biasa terkait dengan pekerjaan.</p>					
<p><b>(6) Kepribadian</b> (Cara-cara individu bereaksi dan berinteraksi dalam menunaikan pekerjaan).</p> <p>10. Terdapat suasana di satuan kerja kami yang akrab dan penuh semangat kerja.</p>					
<p><b>(7) Kompetensi</b> (Hasil dari pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan individu untuk menunaikan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang telah ditetapkan)</p> <p>11. Di satuan kerja kami, individu menunaikan pekerjaan dengan cara yang efektif dan efisien.</p>					
<p><b>(8) Komitmen</b> (Memihak pada organisasi dan tujuannya, secara konsisten)</p> <p>12. Di satuan kerja kami, pencapaian nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi dijunjung tinggi oleh masing-masing individu.</p>					
<p><b>(9) Harapan mengenai imbalan</b> (Sesuatu yang diharapkan mengenai imbalan)</p> <p>13. Di satuan kerja kami, imbalan yang diterima individu sesuai dengan kebutuhannya.</p>					
<p><b>(10) Persepsi terhadap imbalan</b> (Pola pikir individu atas imbalan yang diterima)</p> <p>14. Di satuan kerja kami, imbalan yang diterima individu sesuai harapan dan prestasi kerjanya.</p>					
<p><b>(11) Persepsi terhadap peran</b> (Pola pikir tentang peranan dalam menunaikan pekerjaan)</p> <p>15. Di satuan kerja kami, kontribusi individu menentukan pencapaian sasaran organisasi</p>					

PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
	SS	S	R	TS	STS
<p><b>(12) Persepsi / Keyakinan diri</b> (Pola pikir individu tentang makna dirinya terhadap lingkungannya).</p> <p>16. Di satuan kerja kami, menunaikan pekerjaan adalah untuk memberikan manfaat baik bagi dirinya maupun organisasi dan masyarakat</p>					
<p><b>(13) Persepsi terhadap tugas</b> (Pola pikir tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya).</p> <p>17. Di satuan kerja kami, visi, misi dan sasaran organisasi, merupakan dasar individu menunaikan tugas dan tanggung jawabnya.</p>					
<p><b>(14) Keahlian</b> (Stamina, kecekatan, dan kekuatan yang diperlukan untuk menunaikan tugas sesuai standar)</p> <p>18. Di satuan kerja kami, individu dapat bekerja keras untuk menunaikan tugas sesuai standar.</p>					
<p><b>(15) Penerapan dan Upaya</b> (Keinginan dana untuk mencapai prestasi kerja)</p> <p>19. Di satuan kerja kami, upaya pencapaian prestasi kerja individu dilakukan secara maksimal.</p>					
<p><b>(16) Sikap</b> (Pernyataan atau tindakan yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan)</p> <p>20. Promosi kerja di satuan kerja kami dapat diraih dengan kerja keras dan ketekunan.</p>					
<p><b>(17) Pendidikan</b> (Proses untuk meningkatkan pengetahuan dalam menunaikan pekerjaan)</p> <p>20. Di satuan kerja kami, individu diberi kesempatan meningkatkan pengetahuan melalui pendidikan.</p>					

PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
	SS	S	R	TS	STS
<p><b>(18) Pelatihan</b> (Proses untuk meningkatkan keterampilan dalam menunaikan pekerjaan)</p> <p>21. Di satuan kerja kami, individu diberi kesempatan untuk mengikuti peningkatan mutu keterampilan terkait dengan bidang tugas yang ditangani.</p>					
<p><b>(19) Pengalaman</b> (Yang pernah dialami, dijalani, dirasai, ditanggung)</p> <p>22. Di satuan kerja kami, individu yang telah bekerja lebih lama diberi kemandirian dalam melaksanakan tugas.</p>					
<p><b>(20) Persepsi terhadap peran</b> (Pola pikir tentang peranan dalam menunaikan pekerjaan)</p> <p>23. Di satuan kerja, individu menyadari peranannya yang penting sehingga sasaran organisasi dapat tercapai.</p>					
<p><b>(21) Kejelasan Peran</b> (Pemahaman mengenai apa dan harus melakukan apa agar tujuan organisasi tercapai)</p> <p>24. Di satuan kerja kami, individu memahami apa dan harus melakukan apa agar tujuan organisasi tercapai.</p>					
<p><b>(22) Lingkungan Fisik</b> (Lingkungan fisik seperti alat-alat dan kondisi fisik tempat kerja)</p> <p>25. Di satuan kerja kami, individu menunaikan tugas dengan didukung peralatan memadai dan kondisi fisik tempat kerja nyaman.</p>					
<p><b>(23) Lingkungan Manusia</b> (Kondisi rekan, kekompakan tim, dan kepemimpinan)</p> <p>26. Pencapaian kinerja di satuan kerja kami merupakan hasil interaksi yang baik di antara sesama rekan sekerja dan pimpinan.</p>					

PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
	SS	S	R	TS	STS
<p><b>(24) Kepemimpinan</b> (Cara memimpin yang baik)</p> <p>27. Di satuan kerja kami, pimpinan mengarahkan bawahannya untuk fokus pada hasil-hasil yang ingin dicapai sesuai harapan stakeholders.</p>					
<p><b>(25) Lingkungan Organisasi</b> (Kejelasan struktur, sistem, komunikasi, kultur kerja).</p> <p>28. Di satuan kerja kami, tercapainya tujuan organisasi terutama didukung oleh kejelasan struktur, sistem, komunikasi, kultur kerja yang diterapkan.</p>					
<p><b>(26) Sistem Kerja</b> (Seperangkat unsur di dalam lingkungan organisasi yang secara teratur saling berkaitan sehingga membentuk totalitas)</p> <p>29. Di satuan kerja kami sudah tersedia prosedur kerja yang mengatur sistem kerja pegawai dengan baik.</p>					
<p><b>(27) Umpan Balik</b> (Mutu dan relevansi umpan balik, termasuk kesepakatan baru tentang penetapan langkah ke depan).</p> <p>30. Di satuan kerja kami, terdapat forum di mana para pegawai dapat dengan bebas mendiskusikan hasil kerjanya, mengetahui penilaian hasil pekerjaannya, dan menetapkan tindakan yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja di masa yang akan datang.</p>					
<p><b>(28) Kepuasan kerja</b> (Kesenangan, kelegaan meskipun dengan pengorbanan)</p> <p>31. Di satuan kerja kami, individu bersedia bekerja keras dan melaksanakan lembur untuk menunaikan pekerjaan sehingga dapat selesai tepat pada waktunya.</p>					

PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
	SS	S	R	TS	STS
<p><b>(29) Komunikasi efektif</b> (Penyampaian dan penerimaan pesan antara dua orang atau lebih sehingga dapat dipahami)</p> <p>32. Di satuan kerja kami, pimpinan dan bawahan dapat berkomunikasi dengan baik sehingga melancarkan pencapaian hasil kerja sesuai yang telah ditetapkan .</p>					
<p><b>(30) Iklim kerja yang respek dan dinamis</b> (Lingkungan organisasi diciptakan individu dan menjadi pemotivasi, serta tantangan dalam berprestasi di organisasi)</p> <p>33. Di satuan kerja kami, individu melaksanakan pekerjaan dengan penuh kesungguhan dan tanggung jawab.</p>					
<p><b>(31) Target kerja menantang</b> (Kualifikasi minimum yang harus dimiliki individu untuk melakukan suatu tugas dengan sukses)</p> <p>34. Di satuan kerja kami, individu yang memiliki kapasitas yang tinggi, diberi kesempatan untuk memperoleh beban pekerjaan yang lebih tinggi dari individu lainnya.</p>					
<p><b>(32) Peluang karir</b> (Kesempatan untuk menduduki posisi jabatan sesuai dengan kemampuan individu)</p> <p>35. Di satuan kerja kami, individu dapat menempuh jalur pengembangan untuk jenjang karir yang jelas sesuai dengan kinerjanya.</p>					
<p><b>(33) Hubungan kerja yang harmonis</b> (Hubungan dengan rekan sekerja atau penyelia yang menimbulkan semangat kerja)</p> <p>36. Hubungan individu di unit kerja kami sudah terjalin dengan baik</p>					
<p><b>(34) Preferensi [ketertarikan]</b> (Persepsi individu memandang pekerjaannya sebagai hal yang penting dan bermanfaat dalam menjalankan dan mencapai misi organisasi)</p> <p>37. Di satuan kerja kami, pegawai menganggap penting untuk menunaikan tugas dalam rangka pencapaian misi organisasi.</p>					

PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
	SS	S	R	TS	STS
<p><b>(35) Etos kerja</b> (Aturan atau prinsip dalam berperilaku di dalam lingkungan kerja)</p> <p>38. Di satuan kerja kami, pegawai memiliki etos kerja yang dijalankan dengan baik.</p>					
<p><b>(36) Kehadiran pada waktu kerja</b> (Rentang waktu individu berada di tempat kerja)</p> <p>39. Di satuan kerja kami, pegawai mematuhi peraturan waktu kerja.</p>					
<p><b>(37) Disain pekerjaan (job design)</b> (Rancangan pekerjaan yang dapat memotivasi kinerja)</p> <p>40. Tercapainya bahkan terlampaunya target kinerja di satuan kerja kami ditentukan oleh rancangan pekerjaan yang mendukung kelancaran pelaksanaan tugas individu.</p>					
<p><b>(38) Minat</b> (Keinginan yang kuat untuk melakukan pekerjaan)</p> <p>41. Di satuan kerja kami, tugas ditunaikan dengan penuh kesungguhan dan semangat sampai hasil yang ditetapkan tercapai.</p>					
<p><b>(39) Bakat</b> (Dasar atau sifat kepandaian, dasar pembawaan sejak lahir)</p> <p>42. Di satuan kerja kami, keberhasilan tercapainya tujuan ditentukan oleh kemampuan individu dan pimpinan mengatasi segala permasalahan dan tantangan dalam pekerjaan.</p>					
<p><b>(40) Mengetahui harapan</b> (Kemungkinan mencapai kinerja dengan aksi tertentu)</p> <p>43. Di satuan kerja kami, pimpinan memberikan dukungan agar masing-masing individu dapat mencapai prestasi kerja yang tinggi.</p>					

PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
	SS	S	R	TS	STS
<p><b>(41) Rekan kerja yang membantu</b> (Dukungan rekan kerja dan hubungan antarpribadi yang baik dalam pekerjaan)</p> <p>44. Di satuan kerja kami, telah tercipta dukungan rekan kerja dan hubungan antarpribadi yang baik dalam pekerjaan.</p>					
<p><b>(42) Integritas</b> (Konsisten dan selalu patuh terhadap, norma-norma sosial, etika dan organisasi; terutama nilai kejujuran)</p> <p>45. Di satuan kerja kami, pegawai dituntut untuk menunaikan tugas dengan kejujuran dan bertanggung jawab.</p>					
<p><b>(43) Kejelasan Sasaran</b> (Pemahaman tentang hasil pekerjaan yang harus dicapai)</p> <p>46. Di satuan kerja kami, pimpinan memberikan bimbingan mengenai hasil dari pekerjaan harus dicapai secara jelas.</p>					
<p><b>(44) Kebutuhan</b> (Suatu keadaan internal individu yang membuat keluaran [output] tertentu tampak menarik)</p> <p>47. Di satuan kerja kami, dalam menunaikan pekerjaan masing-masing individu mempunyai semangat dan usaha yang tinggi.</p>					
<p><b>(45) Situasi</b> (Keadaan lingkungan kerja yang dapat mendukung prestasi kerja sesuai standar yang ditetapkan)</p> <p>48. Tercapainya prestasi kerja individu di satuan kerja kami, didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif.</p>					
<p><b>(46) Ketaatan</b> (Kemauan untuk menjalankan aturan organisasi)</p> <p>49. Di satuan kerja kami individu mematuhi aturan organisasi dengan baik.</p>					

PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
	SS	S	R	TS	STS
<p><b>(47) Ketekunan</b> (Kemampuan untuk memusatkan perhatian dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai standar)</p> <p>50. Di satuan kerja kami, individu mempunyai kemampuan untuk memusatkan perhatian dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai standar.</p>					
<p><b>(48) Kesiediaan Berkorban</b> (Keterikatan individu secara emosional dengan organisasi)</p> <p>51. Di satuan kerja kami pegawai mencintai organisasi tempat kerjanya.</p>					
<p><b>(49) Standar yang Jelas</b> (Kejelasan kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan yang harus dihasilkan)</p> <p>52. Di satuan kerja kami, individu memahami ukuran keberhasilan pencapaian kinerja baik secara kualitas maupun kuantitas.</p>					
<p><b>(50) Penerapan Teknologi</b> (Fasilitas teknologi yang tersedia untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan)</p> <p>53. Di satuan kerja kami tersedia sarana teknologi yang memadai sebagai fasilitas kerja.</p>					
<p><b>(51) Kondisi kerja [faktor-faktor higiene]</b> (Kebijakan organisasi, dan pengelolaan SDM yang memadai dan dapat menentramkan)</p> <p>54. Di satuan kerja kami sudah ada kebijakan organisasi, pengelolaan SDM, dan gaji yang dapat memuaskan kebutuhan individu.</p>					
<p><b>(52) Syarat kerja</b> (Hak dan kewajiban baik organisasi maupun pegawai)</p> <p>55. Di satuan kerja kami sudah ada kesepakatan dalam syarat kerja dengan organisasi.</p>					

PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
	SS	S	R	TS	STS
<p><b>(53) Kemampuan Manajerial</b> (Kemampuan manajer dalam membangun sistem kerja dan hubungan yang harmonis)</p> <p>56. Atasan di satuan kerja kami mempunyai kemampuan untuk membangun sistem kerja dan hubungan yang harmonis di tempat kerja.</p>					
<p><b>(54) Prilaku</b> (Tindakan yang dilakukan individu di lingkungan kerja )</p> <p>57. Di satuan kerja kami, individu berusaha memenuhi persyaratan kepangkatan sesuai dengan prosedur yang berlaku.</p>					
<p><b>(55) Kualitas kerja</b> (Ukuran kualitatif atau kuantitatif yang menggambarkan wujud ideal dari suatu pekerjaan atau output)</p> <p>58. Di satuan kerja kami, ukuran kualitas atau kuantitatif sasaran pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan telah dapat dicapai.</p>					
<p><b>(56) Inisiatif</b> (Kemampuan individu untuk memimpin atau membuat keputusan untuk dirinya dalam bertindak selaras dengan visi organisasi)</p> <p>59. Pegawai di satuan kerja kami dapat membuat keputusan untuk dirinya dalam menyelesaikan pekerjaan selaras dengan visi organisasi</p>					
<p><b>(57) Penghargaan</b> (Segala sesuatu yang diterima oleh individu sebagai pengakuan dari hasil kerjanya)</p> <p>60. Di satuan kerja kami, individu merasa puas dengan kebijakan organisasi dalam menerapkan penyesuaian gaji dan insentif terhadap pencapaian hasil kerjanya.</p>					

PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
	SS	S	R	TS	STS
<p><b>(58) Budaya Organisasi</b> (Suatu modus tingkah laku yang spesifik yang diyakini dan mendorong serata memaksimalkan kompetensi individu)</p> <p>61. Nilai budaya organisasi di satuan kerja kami mendorong individu untuk senantiasa meningkatkan kompetensinya dalam menunaikan pekerjaannya.</p>					
<p><b>(59) Cita-cita</b> (Kemampuan pandangan jauh ke depan dari sesuatu yang ingin diwujudkan dengan mengerahkan segenap daya)</p> <p>62. Di dalam unit kerja kami pegawai mengerahkan segenap daya untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai standar.</p>					
<p><b>(60) Tingkat Stres</b> (Suatu kondisi dinamik individu yang dikonfrontasikan dengan peluang, ancaman/kendala, atau tuntutan yang terkait dengan yang diinginkan dengan hasil yang dipersepsikan tidak pasti dan penting)</p> <p>63. Pegawai di dalam unit kerja kami dapat menjadwalkan kegiatan menurut peringkat prioritas.</p>					
<p><b>(61) Kondisi Fisik Pekerja</b> (Tuntutan yang terdapat dalam pekerjaan yang masuk akal dan dapat dicapai)</p> <p>64. Di dalam unit kerja kami pegawai dapat menerima tuntutan yang terdapat dalam pekerjaan dengan penuh tanggung jawab.</p>					
<p><b>(62) Aspek-aspek Ekonomis</b> (Aspek penggunaan sumber daya yang dikeluarkan untuk mencapai suatu nilai dalam pekerjaan)</p> <p>65. Di dalam unit kerja kami, individu mampu menunaikan pekerjaan secara efisien sesuai standar.</p>					
<p><b>(63) Aspek-aspek Teknis</b> (aspek isi dari pekerjaan yang harus diselesaikan individu)</p> <p>66. Di dalam unit kerja kami individu mampu menunaikan pekerjaan dengan baik.</p>					

PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
	SS	S	R	TS	STS
<p><b>(64) Sistem Manajemen Kinerja Yang Terintegrasi</b> (Terdapat sistem yang terpadu antara kompensasi dan imbalan, sasaran dan strategi bisnis dan visi organisasi serta kebutuhan dan ekspektasi seluruh stakeholder).</p> <p>67. Di satuan kerja kami, pencapaian kinerja individu terkait pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan serta berdampak pada kompensasi dan imbalan yang diterima masing-masing individu.</p>					
<p><b>(65) Nilai (Value)</b> (Keseuaian nilai yang dianut individu dengan nilai-nilai yang berlaku di organisasi)</p> <p>68. Di satuan kerja kami, individu menerima dengan baik nilai-nilai yang berlaku di organisasi.</p>					
<p><b>(66) Sistem Penilaian Kinerja</b> (Suatu cara mengevaluasi kinerja pegawai dari segi kualitas, kuantitas, biaya dan waktu)</p> <p>69. Di satuan kerja kami, sistem penilaian kinerja mendorong individu untuk lebih meningkatkan kinerjanya</p>					
<p><b>(67) Organisasi</b> (Kejelasan misi, strategi dan tujuan organisasi)</p> <p>70. Di satuan kerja kami, inidividu sangat mendukung misi, strategi dan tuijuan organisasi)</p>					
<p><b>(68) Coaching dan</b> (Upaya atasan memberikan masukan kepada individu yang kurang menguasai masalah teknis)</p> <p>71. Di satuan kerja kami, atasan memberikan masukan sehingga individu dapat lebih menguasai teknis pekerjaan</p>					
<p><b>(69) Counseling</b> Upaya atasan memberikan masukan kepada individu yang kinerjanya menurun)</p> <p>72. Di satuan kerja kami, atasan memberikan pengarahan agar individu bersedia lebih meningkatkan kinerjanya.</p>					

Pernyataan	ALTERNATIF JAWABAN*)				
	SB	B	CB	KB	TB
<p><b>(70) Kinerja</b>  (Tingkat pencapaian hasil atau prestasi yang diperlihatkan baik secara kuantitas atau kualitas)</p> <p>73. Menurut pendapat Bapak/Ibu, pencapaian kinerja Bapak/Ibu selama bekerja di BI/DPNP adalah :</p>					

**\*) Keterangan :**

- **SB** : **Sangat Baik**
- **B** : **Baik**
- **CB** : **Cukup Baik**
- **KB** : **Kurang Baik**
- **TB** : **Tidak Baik**

- Selesai -

## Variabel Yang Mempengaruhi Kinerja Berdasarkan Pendapat Para Ahli

NO.	TAHUN	JUDUL BUKU	PENULIS	PENDAPAT	VARIABEL
1	1963	Manajemen Personalia Edisi 1	Sutermeister dalam Winardi (2000:134)	Pada dasarnya kinerja dipengaruhi oleh faktor: (1) kemampuan [ <i>ability</i> ] berupa: pengetahuan [ <i>knowledge</i> ] dan ketrampilan [ <i>skill</i> ], (2) motivasi. Motivasi merupakan landasan utama, pengetahuan dapat dipengaruhi oleh pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan minat, sedangkan ketrampilan dipengaruhi oleh bakat dan kepribadian.	Kinerja dipengaruhi: 1. Kemampuan [ <i>ability</i> ] = 2. Pengetahuan [ <i>knowledge</i> ] 3. Pendidikan 4. Pelatihan 5. Pengalaman 6. Minat 7. Ketrampilan [ <i>skill</i> ] 8. Bakat 9. Kepribadian 10. Motivasi
2	1964	People Management Teori & Strategi	Vroom dalam Houldsworth (2007)	Kinerja seseorang merupakan hasil dari tingkat kemampuan dan tingkat motivasi.	Kinerja dipengaruhi 1. Kemampuan 2. Motivasi
3	1978	Produktivitas dan Manusia Indonesia	Stoener dalam Ravianto (1990:20)	Faktor motivasi, kemampuan, dan persepsi terhadap peranan yang dibawakan oleh individu akan mempengaruhi kinerja individu tersebut.	Kinerja dipengaruhi 1. Motivasi 2. Kemampuan 3. Persepsi peran
4	1979	Kepemimpinan dalam Manajemen	Dwivedi dalam Winardi (2000:128)	Kinerja adalah fungsi dari ketrampilan [ <i>skill</i> ] dan motivasi. Ketrampilan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan merupakan fungsi dari kemampuannya, sikapnya, dan latihan yang diperlukan.	Kinerja dipengaruhi: a. Ketrampilan [ <i>skill</i> ] b. Motivasi.  Ketrampilan : 1. Kemampuan, 2. Sikap 3. Latihan

## Variabel Yang Mempengaruhi Kinerja Berdasarkan Pendapat Para Ahli

NO.	TAHUN	JUDUL BUKU	PENULIS	PENDAPAT	VARIABEL
5	1985	Manajemen Prestasi kerja	Agus Dharma SH.M.Ed	Prestasi kerja ditentukan oleh : 1. Kondisi semua faktor lingkungan dimana pekerjaan berlangsung; 2. Proses kegiatan kegiatan yang dilaksanakan untuk menghasilkan keluaran; 3. Output segala yang dihasilkan oleh proses ; 4. Umpan balik formatif informasi yang digunakan untuk mempengaruhi kualitas keluaran.	Prestasi kerja dipengaruhi 1. Kondisi lingkungan 2. Proses 3. Keluaran 4. Umpan balik
6	1987	Manajemen Sumber Daya Manusia	Henry Simamora	Kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan pekerjaan, yang didukung oleh umpan balik tentang kinerja masa lalu dan pengembangan pegawai.	Kinerja dipengaruhi: 1. Umpan balik 2. Pengembangan pegawai
7	1989	Evaluasi Kinerja SDM	Keith Davis	Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan [ <i>ability</i> ] dan motivasi [ <i>motivation</i> ].	Kinerja : 1. Kemampuan [ <i>ability</i> ] 2. Motivasi [ <i>motivation</i> ]
8	1990	Human Resource Management	Fisher, Schoenfeldt, dan Shaw	Kinerja ditentukan oleh keahlian, kemampuan, dan upaya terus menerus pegawai serta kondisi eksternal.	Kinerja: 1. Keahlian, 2. Kemampuan, 3. Upaya 4. Kondisi eksternal

## Variabel Yang Mempengaruhi Kinerja Berdasarkan Pendapat Para Ahli

NO.	TAHUN	JUDUL BUKU	PENULIS	PENDAPAT	VARIABEL
9	1990	Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Pemerintahan Kota Yogyakarta	Campbell dalam Sutrisno (2007 : 10)	Kinerja mempunyai hubungan fungsional yang erat dengan atribut kinerja. Atribut kinerja menurutnya, kombinasi dari tiga faktor, yaitu faktor pengetahuan ( <i>knowledge</i> ), ketrampilan ( <i>skill</i> ), dan motivasi ( <i>motivation</i> ) Pengetahuan mengacu kepada sekumpulan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai tentang apa-apa yang dapat ia kerjakan ( <i>knowing what to do</i> ) Ketrampilan mengacu kepada kemampuan bagaimana melakukan pekerjaan dengan baik ( <i>the ability to do well</i> ). Motivasi merupakan dorongan atau semangat yang akan menentukan sikap, pola pikir, ucapan, dan perilaku seorang pegawai.	Kinerja 1. Pengetahuan ( <i>knowledge</i> ) 2. Ketrampilan ( <i>skill</i> ) 3. Motivasi ( <i>motivation</i> )
10	1990	Human Resource Management	Cynthia D. Fisher Lyle F. Schoenfeldt James B. Shaw	Kinerja ditentukan oleh: keahlian dan kemampuan, serta upaya terus menerus pegawai dan kondisi eksternal yang dapat mempengaruhi.	Kinerja dipengaruhi 1. Keahlian 2. Kemampuan 3. Upaya 4. Kondisi eksternal
11	1991	Managing Careers: Strategies for Organizations	A. Mayo	Prestasi kerja ditentukan oleh motivasi pegawai dan kemampuan untuk menghasilkan prestasi kerja	Prestasi kerja dipengaruhi 1. Motivasi 2. Kemampuan

## Variabel Yang Mempengaruhi Kinerja Berdasarkan Pendapat Para Ahli

NO.	TAHUN	JUDUL BUKU	PENULIS	PENDAPAT	VARIABEL
12	1992	Performance Appraisal	Cascio dalam Rivai dan Basri (2005 :15)	Kinerja merujuk pada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan.	Kinerja : 1. Tujuan
13	1992	Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis : Kinerja	Dale Timple (1992 : 32)	Faktor-faktor kinerja atas dasar terori atribusi yaitu terdiri atas yang bersifat internal dan eksternal. Yang bersifat internal atau disposisional, yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat individu seperti kemampuan, dan upaya. Sedangkan yang bersifat eksternal atau situasional yaitu faktor yang berasal dari lingkungan organisasi seperti: rekan sekerja, atasan, bawahan, sumber daya, dan kondisi ekonomi, dan sebagainya.	Kinerja : 1. Kemampuan 2. Upaya. 3. Rekan sekerja, 4. Pimpinan, 5. Bawahan, 6. Sumber daya, 7. Kondisi ekonomi.
14	1993	Performance Appraisal	Hersey dan Blanchard dalam Rivai dan Basri (2005:15)	Kinerja ( <i>performance</i> ) merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dalam pekerjaan, individu harus memiliki tingkat kesediaan (motivasi) dan tingkat kemampuan tertentu yang dilandasi oleh suatu pemahaman yang jelas [kejelasan peran] tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.	Kinerja: 1. Motivasi 2. Kemampuan 3. Pemahaman 4. Kejelasan peran

## Variabel Yang Mempengaruhi Kinerja Berdasarkan Pendapat Para Ahli

NO.	TAHUN	JUDUL BUKU	PENULIS	PENDAPAT	VARIABEL
15	1994	Fundamental of Management	James H. Donnelly James L. Gibson John Ivancevich	Kinerja individu dipengaruhi oleh faktor-faktor : a) harapan mengenai imbalan; b) dorongan; c) kemampuan; kebutuhan dan sifat; d) persepsi terhadap tugas; e) imbalan internal dan eksternal; f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.	Kinerja individu dipengaruhi: 1. Harapan Imbalan; 2. Dorongan 3. Kemampuan : - Kebutuhan - Sifat 4. Persepsi tugas 5. Imbalan internal dan eksternal; 6. Persepsi tingkat imbalan dan kepuasan kerja
16	1994	Performance Management	Michael Amrstrong	Tidak tercapainya kinerja dipengaruhi oleh : kurangnya pengetahuan, kurangnya keterampilan, kegagalan dalam memahami tugas atau sasaran, kurangnya kepercayaan diri, kurangnya penerapan dan upaya, kegagalan menyesuaikan diri [fleksibilitas], kurang memiliki minat, sikap negatif, dan tidak bisa bekerja sama.	Kinerja : 1. Pengetahuan 2. Ketrampilan 3. Pemahaman 4. Kepercayaan diri 5. Upaya 6. Fleksibilitas 7. Minat 8. Sikap 9. Kerjasama
17	1994	Bunga Rampai Administrasi negara	Buchari Zainun dalam Wiryanto (2004 :92)	Berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja individu pegawai, mencakup: (1) lingkungan luar, berupa: budaya, hukum, politik, sosial, ekonomi, dan teknologi; (2) iklim organisasi, berupa: kebijakan dan filsafat manajemen, struktur, tingkat pengupahan dan	Kinerja : (1) Lingkungan luar 1. Budaya 2. Hukum 3. Politik 4. Sosial, 5. Ekonomi, 6. Teknologi;  (2) Iklim organisasi 1. Kebijakan 2. Filsafat manajemen.

## Variabel Yang Mempengaruhi Kinerja Berdasarkan Pendapat Para Ahli

NO.	TAHUN	JUDUL BUKU	PENULIS	PENDAPAT	VARIABEL
				penghargaan, kondisi sosial, gaya kepemimpinan, syarat kerja, kelompok kerja, dan hakikat kerja; (3) ciri individu, berupa: motivasi, dan kemampuan.	3. Struktur, 4. Tingkat pengupahan 5. Penghargaan, kondisi sosial, 6. Gaya kepemimpinan, syarat kerja, 7. Kelompok kerja, 8. Hakikat kerja;  (3) Ciri individu: 1. Motivasi, 2. Kemampuan.
18	1995	Evaluasi Kinerja SDM	Henry Simamora	Kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu:(a) Faktor individual yang terdiri dari: Kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi; (b) Faktor psikologis yang terdiri dari : Persepsi, Sikap [attitude], Kepribadian [personality], Pembelajaran, dan Motivasi. (c) Faktor Organisasi yang terdiridari: Sumber daya, Kepemimpinan, Penghargaan Struktur, Desain kerja [job design].	Kinerja : a. Faktor individual: 1. Kemampuan 2. Keahlian 3. Latar belakang 4. Demografi b. Faktor psikologis 1. Persepsi, 2. Sikap [attitude] 3. Kepribadian [personality] 4. Pembelajaran 5. Motivasi. c. Faktor Organisasi 1. Sumber daya 2. Kepemimpinan 3. Penghargaan 4. Struktur 5. Desain kerja
19	1995	Evaluasi Kinerja SDM	M Blumberg dan C.D. Pringle	Kinerja individu sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau <i>ability</i> (A), motivasi atau <i>motivation</i> (M), dan kesempatan untuk berkinerja atau <i>opportunity</i> (O).	Kinerja individu : 1. Kemampuan 1. Kecerdasan 2. Ketrampilan. 2. Motivasi. 3. Kesempatan a. alat, b. peralatan c. bahan, d. suplai

## Variabel Yang Mempengaruhi Kinerja Berdasarkan Pendapat Para Ahli

NO.	TAHUN	JUDUL BUKU	PENULIS	PENDAPAT	VARIABEL
				<p>Kemampuan adalah kapasitas individu untuk menjalankan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, yang meliputi: kecerdasan dan ketrampilan.</p> <p>Motivasi adalah kesediaan mengeluarkan upaya tingkat tinggi ke arah tujuan organisasional, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.</p> <p>Kesempatan adalah tingkat kinerja yang tinggi, sebagian merupakan fungsi dari tidak adanya rintangan-rintangan yang menghalangi individu dalam bekerja, berupa dukungan lingkungan kerja, yang meliputi : alat, peralatan bahan, dan suplai yang memadai; Kondisi kerja yang menguntungkan; rekan sekerja yang membantu; aturan dan prosedur yang mendukung untuk bekerja; cukup informasi untuk mengambil keputusan yang dikaitkan dengan kerja; waktu yang memadai untuk melakukan pekerjaan yang baik;</p>	<p>4. Kondisi Kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Rekan sekerja</li> <li>b. Aturan dan prosedur</li> <li>c. Informasi</li> <li>d. Waktu.</li> </ul>

## Variabel Yang Mempengaruhi Kinerja Berdasarkan Pendapat Para Ahli

NO.	TAHUN	JUDUL BUKU	PENULIS	PENDAPAT	VARIABEL
20	1997	Manajemen SDM menghadapi abad ke 21 edisi ke 6 jilid 1	Randall S Schuller, Susan E Jackson	Kinerja adalah kemampuan untuk menghasilkan banyak pekerjaan hebat, yang ditentukan oleh komitmen, latihan dan pengembangan	Kinerja ditentukan oleh : 1. Komitmen 2. Latihan 3. Pengembangan
21	1996	Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi.	Stephen P. Robbins	Ada sejumlah variabel yang mempunyai efek pada kinerja dan kepuasan individu, antara lain: kemampuan, motivasi, kesempatan untuk berkinerja, sikap, kepribadian, dan norma kelompok.	Kinerja : 1. Kemampuan 2. Motivasi 3. Kesempatan 4. Sikap 5. Kepribadian 6. Norma kelompok
22	1998	Jurnal Administrasi Publik, 2007, No 4	Susilo Martoyo	Banyak faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja pegawai, antara lain: motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, aspek-aspek ekonomis, aspek-aspek teknis, dan perilaku.	Prestasi Kerja : 1. Motivasi, 2. Kepuasan kerja, 3. Tingkat stres, 4. Kondisi fisik pekerjaan, 5. Sistem kompensasi, 6. Aspek-aspek ekonomis, 7. Aspek-aspek teknis, Perilaku.
23	1999	People Management, Theory & Strategy,	Giley, Boughton Mayounich, Dalam Houldsworth (2007)	Tantangan suatu kinerja yang dihadapi setiap organisasi adalah mengembangkan sistem manajemen yang membuat para pegawainya menjadi aset terbesar.	Kinerja : 1. Pengembangan sistem yang terintegrasi 2. Kinerja Organisasi 3. Kinerja kompensasi dan Imbalan 4. Sasaran strategi bisnis 5. Visi organisasi 6. Kebutuhan & ekspektasi klien

## Variabel Yang Mempengaruhi Kinerja Berdasarkan Pendapat Para Ahli

NO.	TAHUN	JUDUL BUKU	PENULIS	PENDAPAT	VARIABEL
				Untuk mencapai puncak harapan ini dengan sukses, maka suatu organisasi harus mendisain, mengembangkan, dan mengimplementasikan suatu proses kinerja secara konsisten sehingga kinerja meningkat dan mempunyai daya saing. Proses ini menunjukkan proses kinerja yang terintegrasi dengan pendekatan organisasi yang dikombinasikan dengan peningkatan kinerja menjadi satu sistem yang terpadu. Sehingga terjadi proses kinerja organisasi yang terkait dengan kinerja kompensasi dan imbalan, sasaran strategi bisnis dan visi organisasi serta kebutuhan dan ekspektasi para klien.	
24	1999	Aplikasi Psikologi Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan	Sahlan Asnawi	Kinerja dalam hubungannya dengan penyelesaian tugas adalah antara masukan dan keluaran terjadi proses pergerakan segala daya yang ada dalam diri SDM yang kemudian terekspresikan dalam bentuk hasil prestasi atau produk, baik berupa barang atau jasa.	Kinerja: 1. Tenaga fisik 2. Cita-cita 3. Keterampilan 4. Keahlian

## Variabel Yang Mempengaruhi Kinerja Berdasarkan Pendapat Para Ahli

NO.	TAHUN	JUDUL BUKU	PENULIS	PENDAPAT	VARIABEL
				Menggunakan sumber segala daya dalam diri SDM yang terdiri atas : tenaga fisik, cita-cita, keterampilan, dan keahlian.	
25	2000	Pengembangan Sumber Daya Manusia	Prasetya Irawan	Kinerja individu dipengaruhi oleh berbagai hal, yaitu: (1) faktor subjektif individu tersebut, (2) Spesifikasi pekerjaan, (3) Sarana dan mekanisme pekerjaan, (4) Impak kinerja, (5) Mekanisme umpan balik	Kinerja : 1. Subyektif individu 2. Spesifikasi pekerjaan 3. Sarana 4. Mekanisme Kerja 5. Impak kinerja 6. Umpan balik
26	2001 p.149	Performace Management	Robert Bacal	Secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah faktor-faktor individual, yaitu ciri-ciri karyawan yang dapat menentukan keberhasilan, antara lain : tingkat motivasi, komitmen, keahlian, pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan berpikir.; dan faktor-faktor sistem yaitu sesuatu yang berada di luar kendali para karyawan secara perseorangan, meliputi alur kerja yang buruk, birokrasi yang berlebihan, komunikasi yang jelek, dan peralatan serta perlengkapan yang tidak memadai.	Kinerja : 1. Tingkat motivasi, 2. Komitmen, 3. Keahlian, 4. Pengetahuan, 5. Ketrampilan, 6. Kemampuan berpikir 7. Alur kerja 8. Birokrasi, 9. Komunikasi 10. Peralatan dan perlengkapan

## Variabel Yang Mempengaruhi Kinerja Berdasarkan Pendapat Para Ahli

NO.	TAHUN	JUDUL BUKU	PENULIS	PENDAPAT	VARIABEL
27	2002	Human Resource Management	David A. Decenzo; Stephen P. Robbins	Kinerja merupakan bagian integral dari organisasi yang dikembangkan secara produktif agar dapat mencapai tujuan organisasi, yang meliputi hasil pengukuran, baik secara kualitas maupun kuantitas atas kemampuan alamiah, keahlian, dan keinginan individu.	Kinerja : 1. Hasil pengukuran kualitas dan kuantitas 2. Kemampuan alamiah 3. Keahlian 4. Keinginan
28	2002 p.85	Human Resource Management	Barry Cushway Alih bahasa : Paloepi Tyas Rahadjeng	Perlu diingat bahwa keefektifan kinerja seseorang tergantung pada organisasi itu sendiri, apakah mempunyai kejelasan misi, strategi, dan tujuan	Kinerja yang efektif : 1. Kejelasan misi 2. Kejelasan strategi 3. Kejelasan tujuan
29	2003	Human Resource Management	Raymond A. Noe John R. Hollenbeck Barry Gerhart Patrick M Wright	Kinerja akan ditentukan oleh : Manusia, Masukan, Konsekuensi dan Umpan balik.	Kinerja ditentukan oleh : 1. Manusia 2. Masukan 3. Konsekuensi 4. Umpan balik
30	2004 h.13 dan h.27	Cara Mengukur Kepuasan Karyawan	Kuswadi	Kinerja pegawai ditentukan oleh karyawan yang memiliki komitmen terhadap tugas-tugasnya, yang dapat diukur melalui : (1) kepuasan, (2) motivasi, (3) loyalitas dan (4) rasa bangga karyawan terhadap perusahaan. Berdasarkan kesimpulan dari hasil studi yang pernah dilakukan dan pengalaman dari	Kinerja : 1. Komitmen, - Kepuasan - Motivasi - Loyalitas - Rasa bangga terhadap perusahaan Kinerja optimal : 1. Motivasi; 2. Kemampuan, 3. Sarana kerja, 4. Gaya kepemimpinan, Kepuasan kerja.

## Variabel Yang Mempengaruhi Kinerja Berdasarkan Pendapat Para Ahli

NO.	TAHUN	JUDUL BUKU	PENULIS	PENDAPAT	VARIABEL
				banyak perusahaan, maka usaha mewujudkan kinerja individu yang optimal sesuai harapan organisasi ditentukan oleh faktor-faktor yang pada hakikatnya saling mempengaruhi, yaitu: (1) Motivasi; (2) Kemampuan, (3) Sarana kerja, (4) Gaya kepemimpinan, dan (5) Kepuasan kerja.	
31	2005 p.15	Performance Appraisal	Veithzal Rivai A.F M. Basri	Kinerja pada dasarnya ditentukan oleh : kemampuan, keinginan dan lingkungan.	Kinerja ditentukan 1. Kemampuan, 2. Keinginan 3. Lingkungan
32	2005	Manajemen dan Evaluasi Kinerja.	Simanjuntak	Kinerja individu dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan dalam tiga kelompok, yaitu: 1.Kompetensi individu, terdiri dari: (a) kemampuan dan ketrampilan individu melakukan kerja, dalam bentuk kebugaran fisik dan kesehatan jiwa, pendidikan dan pelatihan, serta pengalaman kerja; (b) motivasi dan etos kerja, yang dipengaruhi: latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya, dan nilai-nilai agama yang dianut. 2. Dukungan organisasi, dalam bentuk : pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi,	Kinerja : 1. Kompetensi 1) Kemampuan 2) Ketrampilan 3) Motivasi 4) Etos kerja  2. Dukungan organisasi : 5) Pengorganisasian 6) Sarana kerja 7) Prasarana kerja 8) Penerapan teknologi 9) Kondisi kerja 10) Syarat kerja  3. Dukungan manajemen. 11) Kemampuan manajerial 12) Hubungan industrial yang harmonis

## Variabel Yang Mempengaruhi Kinerja Berdasarkan Pendapat Para Ahli

NO.	TAHUN	JUDUL BUKU	PENULIS	PENDAPAT	VARIABEL
				kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja, dan syarat kerja (hak dan kewajiban baik organisasi maupun pegawai]. 3. Dukungan manajemen dalam bentuk : kemampuan manajerial dalam membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang harmonis.	
33	2006	Budaya kerja Perbankan: Jalan Lurus Menuju Integritas.	Supriyanto	Integritas sebagai salah satu butir yang menentukan kinerja.	Kinerja : 1. Integritas
34	2006 h.22	Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Pegawai	Kortini J.M Sihotang	Berdasarkan kesimpulan dari berbagai pendapat pakar, maka kinerja individu tergantung kepada tiga faktor, yaitu: (1) kemampuan mengerjakan pekerjaannya, berupa: bakat, preferensi (ketertarikan), kepribadian, dan kejiwaan; (2) tingkat usaha, berupa: motivasi, etika kerja, kehadiran pada waktu kerja, dan rancangan kerja ( <i>job design</i> ); (3) dukungan yang diberikan, berupa: pelatihan, peralatan, mengetahui harapan, dan rekan kerja yang produktif.	Kinerja : (1) kemampuan mengerjakan pekerjaannya : - bakat, - preferensi (ketertarikan), kepribadian, - kejiwaan; (2) tingkat usaha : - motivasi, - etika kerja, - kehadiran pada waktu kerja, disain pekerjaan; (3) dukungan yang diberikan, - pelatihan, - peralatan, - mengetahui harapan, - rekan kerja yang produktif.

## Variabel Yang Mempengaruhi Kinerja Berdasarkan Pendapat Para Ahli

35	2006	Evaluasi Kinerja SDM.	Mangkunegara	<p>Faktor-faktor penentu kinerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan organisasi. Faktor Individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi ruhani [psikis] dan jasmani [fisik] akan secara optimal dalam melaksanakan aktivitas kerja untuk mencapai tujuan organisasi;</p> <p>Faktor lingkungan organisasi bagi individu tersebut menjadi faktor motivasi dalam berprestasi, seperti kejelasan tugas, autoritas yang jelas, target kerja menantang, komunikasi efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang karir dan fasilitas kerja yang memadai.</p>	<p>Kinerja :</p> <p>a. Faktor Individu</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integritas.</li> </ol> <p>b. Faktor lingkungan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kejelasan tugas, Autoritas</li> <li>2. Target</li> <li>3. Komunikasi efektif</li> <li>4. Hubungan kerja harmonis</li> <li>5. Iklim kerja respek dan dinamis</li> <li>6. Peluang karir</li> <li>7. Fasilitas kerja.</li> </ol>
----	------	-----------------------	--------------	--	---

## Variabel Yang Mempengaruhi Kinerja Berdasarkan Pendapat Para Ahli

NO.	TAHUN	JUDUL BUKU	PENULIS	PENDAPAT	VARIABEL
36	2007 p.67	Human Capital Competencies	AM. Lilik Agung	Untuk meningkatkan kinerja karyawan, divisi <i>human capital</i> harus memiliki kompetensi dalam berkomunikasi, melakukan <i>coaching</i> dan <i>counseling</i> , serta mampu membuat lingkungan kerja yang dapat memotivasi orang lain.	Kinerja : 1. Kompetensi komunikasi 2. <i>Coaching, counseling</i> 3. Lingkungan kerja yang memotivasi
37	2007	People Management, Teori & Strategi	Houldsworth	Kinerja individu merupakan hasil dari tingkat kemampuan, tingkat motivasi. Dalam hal ini motivasi sebagai landasan utama kinerja.	Kinerja ditentukan oleh : a. Motivasi b. Kemampuan
38	2007 h.10	Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Pemerintahan Kota Yogyakarta	Mahmudi Dalam Sutrisno	1) Faktor personal/ individual, yaitu motivasi, komitmen, kompetensi, persepsi / keyakinan diri yang dimiliki oleh individu; 2) Faktor kepemimpinan: kualitas dorongan dari pimpinan, panduan, bimbingan, arahan, dukungan yang diberikan oleh para manajer dan/ pimpinan kelompok; 3) Faktor tim: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh kolega dalam satu tim, kekompakan dan keakraban anggota tim; 4) Faktor sistem, yaitu sistem kerja, fasilitas kerja, proses organisasi, kultur organisasi 5) Faktor kontekstual atau situasional, yaitu	Kinerja dipengaruhi 1. Motivasi 2. Komitmen 3. Kompetensi 4. Persepsi / keyakinan diri 5. Kualitas dorongan pimpinan, 6. Panduan, bimbingan, arahan, 7. Dukungan manajer dan atau pimpinan kelompok; 8. Dukungan dan semangat yang diberikan oleh kolega 9. Kekompakan dan keakraban tim 10. Sistem kerja 11. Fasilitas kerja Proses organisasi,

## Variabel Yang Mempengaruhi Kinerja Berdasarkan Pendapat Para Ahli

				tekanan dan perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal.	12. Kultur organisasi 13. Tekanan dan perubahan lingkungan internal 14. Tekanan dan perubahan lingkungan eksternal.
39	2008 p.227	Manajemen Sumber Daya Manusia	Sondang P. Siagian	Pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat bermanfaat untuk berbagai	Kinerja : 1. Penilaian prestasi kerja
				kepentingan, antara lain mendorong peningkatan prestasi kerja. Dengan mengetahui hasil prestasi kerja, pihak yang terlibat dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan agar prestasi kerja para pegawai lebih meningkat lagi di masa yang akan datang.	
40.	2008 p.9	Creating A Culture Of Competence	Michael Zwell	Tiga pilar yang mendukung kesuksesan organisasi, yakni : 1.Kompetensi Kepemimpinan , 2.Kompetensi Pegawai, 3.Tingkatan Budaya Organisasi yang dapat mendorong dan memaksimalkan kompetensi pegawai.	Kinerja : 1. Kompetensi Kepemimpinan 2. Kompetensi Pegawai, 3. Budaya Organisasi