

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.

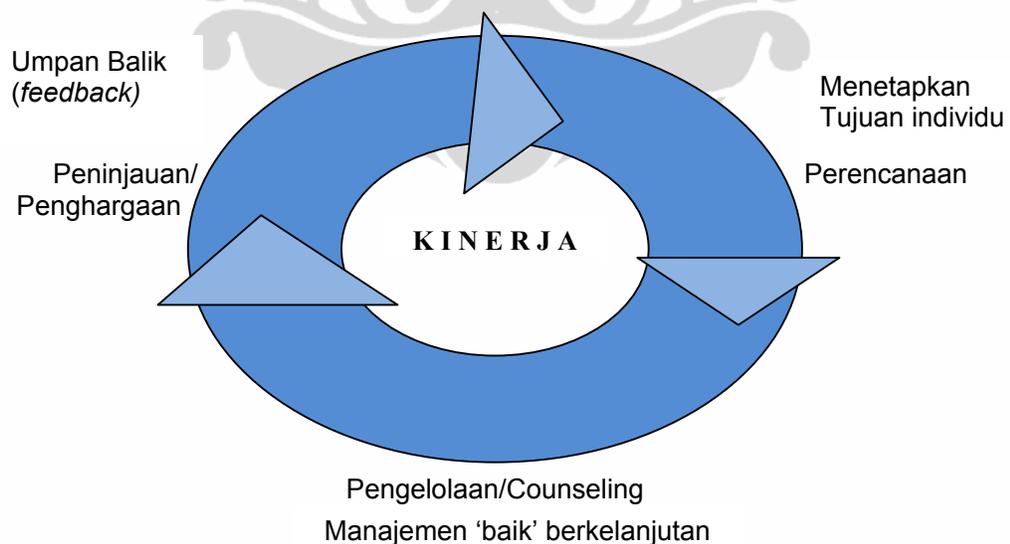
Tahap 3 : peninjauan/ penghargaan

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_c = Kejelasan Peran

C = Kompetensi

E = Lingkungan

V = Nilai

P_f = Kesesuaian

R_w = 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_c* 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 penjur. 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 :

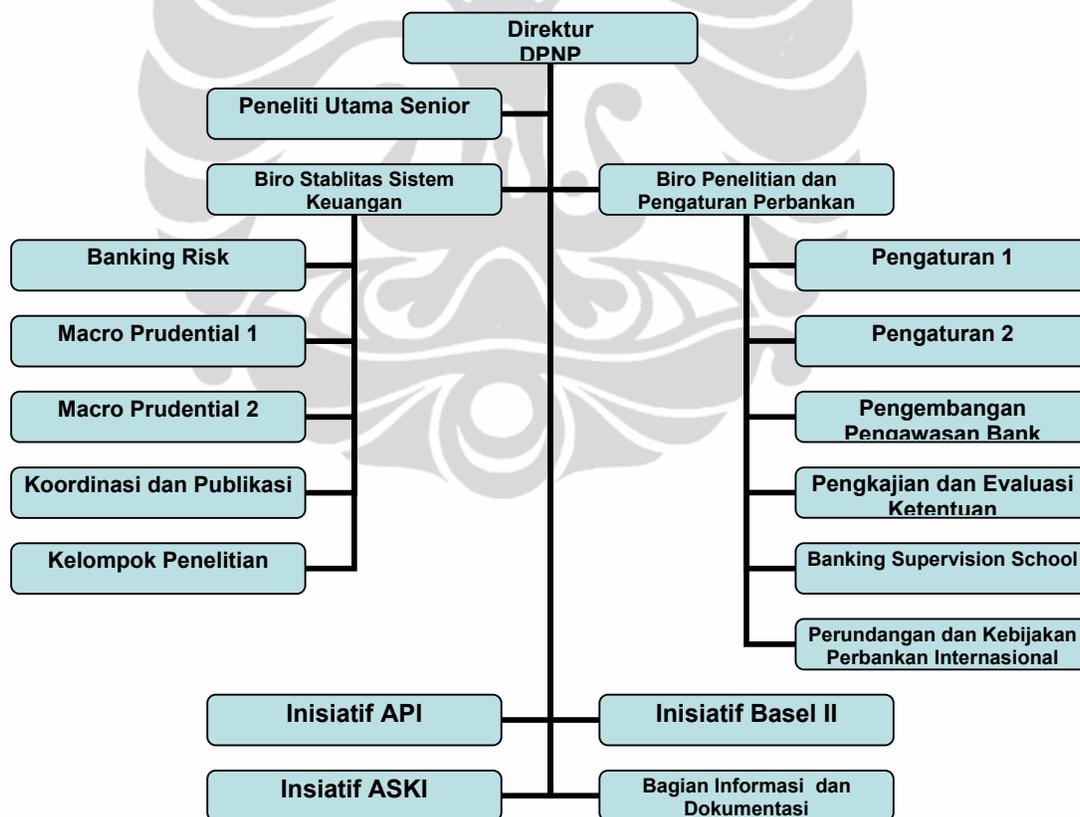
1. Rumusan kebijakan perbankan yang efektif dan dapat diterapkan dan berdasarkan penelitian.
2. Penerapan *best practices* dalam rangka mengembangkan sistem pengawasan perbankan yang sehat secara berkesinambungan.
3. Penyusunan dan pengadministrasian peraturan perbankan yang relevan dan terkini yang 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 Distrbusi 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 Distrbusi 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
Pengkajian	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.
Operasional	Sekelompok pekerjaan/ jabatan yang fungsi utamanya meliputi kegiatan pelaksanaan tugas pokok BI; bertindak sebagai eksekutor ; 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.
Pengawasan	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.
Pendukung	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