

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

2.1.1 Hubungan Iklim Organisasi Dengan Kinerja

Cukup banyak literatur dan penelitian terdahulu yang menjelaskan kaitan antara iklim organisasi dengan kinerja. Sebagaimana dikemukakan DeVito (1997: 72) bahwa dalam kegiatan manajemen, tuntutan yang dapat direalisasikan berkaitan dengan iklim organisasi adalah peningkatan efisiensi kerja atau bahkan peningkatan produktivitas kerja, antara lain karena suasana tempat kerja yang nyaman dan aman. Apa yang dikatakan oleh Roesfandi tersebut menunjukkan adanya keterkaitan positif antara iklim organisasi dengan produktivitas kerja atau kinerja seseorang. Kondisi iklim organisasi yang baik dapat meningkatkan efisiensi kerja dan mendorong pegawai untuk lebih produktif dalam bekerja. Senada dengan itu, Steers (1988: 65) menyatakan bahwa iklim organisasi yang berorientasi pada prestasi dan mementingkan kepentingan pekerja di antaranya berhubungan dengan prestasi kerja, hasil kerja dan kepuasan. Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi salah satunya memiliki hubungan positif dengan hasil kerja atau kinerja seseorang.

Studi terdahulu yang dilakukan oleh Patterson sebagaimana dikutip Patapas dan Dyrzite (2003: 37) menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki hubungan dengan kinerja, selain juga berhubungan dengan efektivitas organisasi, kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi. Selanjutnya penelitian Pritchard dan Karasick yang dikutip oleh Kundu (2007: 99) menyimpulkan bahwa iklim organisasi memiliki hubungan dengan kinerja dan kepuasan. Dengan demikian jelas sekali bahwa secara teoritik iklim organisasi memiliki hubungan dengan kinerja.

Penelitian Clercq and Rius (2007: 467) juga mempertegas adanya hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja. Dalam penelitiannya ditemukan bahwa persepsi terhadap *psychological safety* dan *psychological*

meaningfulness yang merupakan dimensi dari iklim organisasi, memiliki hubungan positif dengan kinerja. Brown dan Leigh yang dikutip Clercq and Rius (2007: 468), juga membuktikan bahwa karyawan yang merasakan perusahaannya bertanggungjawab dalam memfasilitasi pengalaman yang positif, maka akan meningkatkan kinerjanya.

Iklim organisasi yang kondusif tidak hanya berdampak positif terhadap komitmen organisasi, tetapi juga menyebabkan karyawan puas dalam bekerja dan berkinerja. Hal ini sebagaimana dibuktikan dalam penelitian Scheider dan Synder yang dikutip Capps (2000: 23), yang melakukan penelitian terhadap 50 agen asuransi. Hasilnya adalah dimensi iklim organisasi seperti dukungan manajemen, hubungan dengan rekan kerja dan keharmonisan memiliki hubungan dengan kinerja. Penelitian Jemes dan Jones yang dikutip Capps (2000:24), juga membuktikan bahwa dimensi iklim organisasi seperti kompleksitas pekerjaan, tekanan pekerjaan, rentang kendali, spesialisasi dan standarisasi menunjukkan hubungan signifikan dengan kinerja individu. Sementara itu, studi yang dilakukan oleh Pritchard dan Karasick sebagaimana dikutip Young (2000: 4), juga menunjukkan bahwa dimensi-dimensi iklim organisasi memiliki hubungan signifikan dengan kinerja.

Hasil penelitian tersebut semakin mempertegas bahwa iklim organisasi memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, semakin baik atau kondusif iklim organisasi, maka semakin tinggi kinerja.

2.1.2 Hubungan Efikasi Diri Dengan Kinerja

Ikhtwal hubungan efikasi diri dengan kinerja, setidaknya sembilan meta-analisis menemukan hubungan positif antara efikasi diri dan kinerja di berbagai bidang fungsi dalam kondisi alami dan laboratorium (Luthans, 2008: 205). Bahkan, efikasi diri memiliki setumpuk pengetahuan yang sangat mapan mengenai penerapan dan dampak positif pada kinerja yang berkaitan dengan kerja. Meta-analisis atas 114 kajian dan 21.616 pokok bahasan menunjukkan hasil korelasi rata-rata 38 yang diukur antara efikasi

diri dan kinerja yang berkaitan dengan kerja. Ketika dialihkan pada penafsiran ukuran dampak yang biasa digunakan dalam meta-analisis, nilai yang diubah menunjukkan kenaikan 28 persen dalam kinerja karena efikasi diri. Menurut perbandingan, hasil bagi efikasi diri di tempat kerja menunjukkan hasil lebih besar rata-rata dalam kerja daripada hasil dari meta-analisis intervensi perilaku organisasi populer lain seperti penentuan tujuan (10,39%), umpan balik (13,6%) atau perubahan perilaku organisasi (17%), dan juga tampaknya menjadi petunjuk lebih baik dari kinerja yang berkaitan dengan kerja daripada sifat pribadi atau sikap yang relevan (kepuasan kerja atau komitmen organisasi) yang biasanya digunakan dalam penelitian perilaku organisasi (Luthans, 2008: 208).

2.2 Administrasi Publik dan Administrasi Negara

Dalam masyarakat awam pemahaman administrasi publik seringkali diartikan juga sebagai administrasi negara karena pengertian publik atau umum dianggap menjadi urusan negara. Pada umumnya organisasi pemerintahan di semua *level* dipandang sebagai kegiatan administrasi negara yang mengatur urusan pemerintahan dan kemasyarakatan sehingga dipahami juga sebagai kegiatan administrasi publik. Penyelenggaraan negara oleh lembaga negara, baik lembaga legislatif, eksekutif dan yudikatif dalam arti luas mencakup kedua pengertian di atas, yakni sebagai kegiatan administrasi publik dan administrasi negara.

Sebelum diartikan tentang administrasi publik, perlu terlebih dahulu dikemukakan beberapa pengertian administrasi. Berkenaan dengan pengertian administrasi, maka Newman (dalam Simbolon, 2004: 15) menyatakan bahwa *administration has been defined as the guidance and leadership and control of the effort of a group of individuals towards some common goal*. Hal ini berarti bahwa administrasi didefinisikan sebagai pedoman/petunjuk, kepemimpinan dan pengawasan dari usaha-usaha kelompok individu-individu guna tercapainya tujuan bersama.

Pengertian lain mengemukakan bahwa *administration as the activities of group cooperating to accomplish common goals* (Simons dalam

Simbolon, 2004: 15). Administrasi sebagai kegiatan dari kelompok yang mengadakan kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Lepawsky (1985: 38) menyatakan bahwa administrasi berhubungan dengan pengambilan keputusan, perumusan kebijaksanaan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan. Secara implisit, manajemen termasuk tugas administrasi.

Sementara dalam kaitannya dengan administrasi publik atau negara, pengertian paling mendasar adalah pengertian dari Waldo, yang menyatakan bahwa administrasi negara adalah *species* dari *genus* administrasi, dan administrasi itu sendiri berada dalam keluarga kegiatan kerjasama antar manusia. Waldo (1971: 73) menyatakan bahwa yang membedakan administrasi dengan kegiatan kerjasama antar manusia lainnya adalah derajat rasionalitasnya yang tinggi. Derajat rasionalitas yang tinggi ini ditunjukkan oleh tujuan yang ingin dicapai serta cara untuk mencapainya.

Bellone (1982: 1) berpendapat bahwa *the discipline of public administration is predicted on the study of organization*. Teori organisasi, hipotesis tentang perilaku manusia dalam organisasi pemerintahan yang kompleks dan teori administrasi serta hipotesis tentang perilaku manusia dalam kelompok kerja, merupakan dasar dalam teori administrasi publik. Hingga dapat dijelaskan bahwa administrasi publik berbicara tentang perilaku manusia dalam organisasi pemerintah. Bahkan Shafritz dan Russell (2005: 5) mengemukakan bahwa: *it is easy to define administration if you are content with being simplistic: it is government in action – the management of public affairs on the implementation of public policies*.

Administrasi publik bersifat sangat dinamis, ia selalu ditantang oleh perubahan-perubahan yang dinamis dan tidak statis. Dinamika yang berkembang pada administrasi publik pada gilirannya memunculkan model-model baru, seiring dengan perkembangan pemikiran para ahli. Islamy (2000: 3) mengemukakan bahwa "administrasi negara sebagai suatu disiplin ilmu telah mengalami berbagai penggantian paradigma. Ini membuktikan bahwa administrasi publik bukanlah ilmu yang statis tetapi terus berkembang dalam rangka mencari identitas secara kokoh dan mantap. Perkembangannya tidak

terlepas dari berbagai persoalan yang dihadapi masyarakat, yang kemudian melahirkan pemikiran-pemikiran baru untuk menyelesaikannya.”

Golembiewski menyetujui adanya tiga paradigma komprehensif dalam perkembangan pemikiran-pemikiran ilmu administrasi negara, yakni (1) paradigma tradisional, (2) paradigma sosial psikologi, dan (3) paradigma kemanusiaan (*humanist/systemic*). Golembiewski mengajukan kritik terhadap paradigma-paradigma tersebut yang banyak kelemahannya dan meramalkan tumbuhnya gejala anti paradigma. Ia menyetujui bahwa yang akan muncul adalah paradigma-paradigma kecil (*mini paradigm*).

Henry (1998: 123) menggunakan pendekatan lain. Dengan memperkenalkan pandangan Bailey, bahwa untuk analisis administrasi negara sebagai ilmu harus diterapkan empat teori, yaitu teori deskriptif, normatif, asertif dan instrumental. Henry mengenali tiga soko guru pengertian (*defining pillars*) administrasi negara, yaitu: (1) perilaku organisasi dan perilaku manusia dalam organisasi publik, (2) teknologi manajemen dan lembaga-lembaga pelaksana kebijaksanaan, dan (3) kepentingan publik yang berkaitan dengan perilaku etis individual dan urusan publik.

Henry menyetujui lima paradigma dalam administrasi negara, yaitu (1) dikotomi politik/administrasi, (2) prinsip-prinsip administrasi serta tantangan yang timbul dan jawaban terhadap tantangan tersebut, (3) administrasi negara sebagai ilmu politik, (4) administrasi negara sebagai manajemen, (5) administrasi negara sebagai administrasi negara.

2.3 Iklim Organisasi

2.3.1 Pengertian Iklim Organisasi

Sebelum dijelaskan lebih lanjut tentang iklim organisasi, perlu terlebih dahulu sedikit disinggung pengertian iklim. Terkait dengan iklim, dalam konteks organisasi Reiches dan Schneider yang dikutip oleh Drenth, Thierry, dan Wolff (1998: 124) iklim mendefinisikannya sebagai *the common perception of organizational policies, practice and procedures, both formal and informal*. Hal ini berarti bahwa iklim adalah persepsi bersama atas kebijakan, praktek dan prosedur organisasi baik secara formal maupun tidak

formal. [Thornthwaite](#) yang dikutip dalam Wikipedia.com menjelaskan bahwa iklim berasal dari bahasa Yunani *klima* yang secara umum didefinisikan sebagai rata-rata cuaca dalam jangka waktu yang lama. Rata-rata standar waktunya adalah sekitar 30 tahun. Sementara [The Intergovernmental Panel on Climate Change](#) (IPCC) yang dikutip dalam [www.webster-dictionary](#) mendefinisikan iklim sebagai rata-rata cuaca, atau lebih tepatnya sebagai deskripsi statistik dalam istilah rata-rata atau variabilitas dari jumlah yang relevan sepanjang periode rentang waktu dari bulan ke ribuan atau jutaan tahun. Jumlah tersebut sering menunjukkan variabel-variabel seperti suhu, hujan dan angin. Sementara dalam kamus webster dijelaskan bahwa iklim merupakan kondisi suatu tempat dalam hubungannya dengan gejala yang bervariasi dari atmosfer, suhu, embun, dan lain-lain khususnya yang berdampak pada kehidupan binatang atau tumbuh-tumbuhan.

Dari pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa iklim sebenarnya memiliki arti cukup luas yang mencakup seluruh kondisi di lingkungan sekitar. Khususnya dalam lingkungan organisasi, maka iklim tersebut lebih cenderung pada iklim psikologis dan bukan mengarah pada cuaca atau suhu yang ada di lingkungan sekitar.

Menurut Davis & Newstrom (1996: 21), iklim organisasi adalah lingkungan manusia yang di dalamnya para pegawai suatu organisasi melakukan pekerjaan mereka. Dari pengertian ini tampak bahwa iklim organisasi menyangkut semua lingkungan yang ada atau yang dihadapi oleh manusia yang berada dalam suatu organisasi yang mempengaruhi seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas keorganisasiannya.

Bagi Lunenburg dan Ornstein (1991: 74), iklim organisasi adalah:

the total environmental quality within an organization. It refer to the environment within a school department, a school building, or school district. Organizational climate can be expressed by such adjectives as open, bustling, warm, easy going, informal, cold, impersonal, hostile, rigid, and closed.

Dari pengertian yang dikemukakan Lunenburg dan Ornstein tersebut tampak bahwa iklim organisasi ialah suatu kualitas lingkungan total dalam suatu organisasi yang ditunjukkan dengan bermacam-macam sifat antara lain: terbuka, sibuk, hangat, santai, informal, dingin, *impersonal*, bermusuhan, kaku, dan tertutup. Di samping itu, Tagiuri dan Litwin (dalam Wirawan, 2007: 121) mendefinisikan iklim organisasi sebagai "*...a relatively enduring quality of the internal environment of an organization that (a) is experienced by its members, (b) influences their behavior, and can be described in terms of the values of a particular set of characteristics (or attributes) of the organization.*" Menurut Tagiuri dan Litwin, iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi; mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Bagi Litwin dan Stringer (dalam Wirawan, 2007: 121), iklim organisasi merupakan "*...a concept describing the subjective nature or quality of the organizational environment. Its properties can be perceived or experienced by members of the organization and reported by them in an appropriate questionnaire.*" Iklim organisasi merupakan suatu konsep yang melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi. Unsur-unsurnya dapat dipersepsikan dan dipahami oleh anggota organisasi dan dilaporkan melalui kuesioner yang tepat.

Menurut Owen (dalam Wirawan, 2007: 122) dalam bukunya berjudul *Organizational Behavior in Education*, iklim organisasi adalah "*...study of perceptions that individuals have of various aspects of the environment in the organization*" (studi persepsi individu mengenai berbagai aspek lingkungan organisasinya). Di pihak lain Stringer (dalam Wirawan, 2007: 122) mendefinisikan iklim organisasi sebagai "*...collection and pattern of environmental determinant of aroused motivation*" (koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi).

Kemudian dikemukakan oleh Simamora (2001 : 81) bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh

anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam manajemen SDM. Iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan.

Menyimak pengertian-pengertian di atas, ternyata belum cukup untuk mengetahui secara komprehensif tentang iklim organisasi; sehingga perlu pula dipahami masalah lingkungan organisasi; karena lingkungan organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kondisi iklim organisasi. Di samping itu, sebagai suatu sistem, organisasi akan berinteraksi dengan lingkungannya.

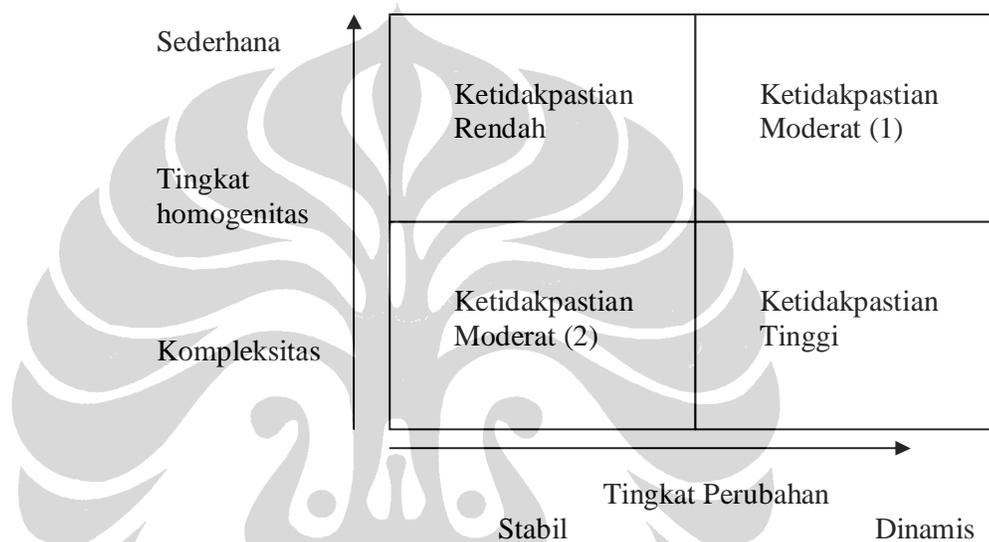
Menurut Robbins (2001: 239), ada tiga dimensi yang terdapat pada setiap lingkungan organisasi, yaitu kapasitas (*capacity*), mudah menguap (*volatility*) dan kompleksitas (*complexity*). Kapasitas lingkungan merujuk pada tingkat sejauh mana ia dapat mendukung pertumbuhan. Lingkungan yang kaya dan tumbuh menghasilkan sumber yang berlebihan, yang dapat menyangga organisasi waktu terjadinya kelangkaan yang relatif. Tingkat ketidakstabilan pada sebuah lingkungan dimasukkan ke dalam dimensi *volatility*, jika terdapat tingkat perubahan yang tidak dapat diprediksi, lingkungan tersebut adalah dinamis. Hal ini menyukarkan manajemen untuk meramalkan secara tepat kemungkinan yang diasosiasikan dengan berbagai alternatif keputusan. Pada sisi lain terdapat sebuah lingkungan stabil. Akhirnya lingkungan tersebut harus dinilai dalam hubungannya dengan kompleksitas, yaitu tingkat dari heterogenitas dan konsentrasi di antara elemen-elemen lingkungan. Lingkungan yang sederhana adalah homogen dan terkonsentrasi.

Secara garis besar, lingkungan organisasi dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal (Hanafi, 1997: 58). Lingkungan eksternal merupakan elemen-elemen di luar organisasi yang relevan terhadap kegiatan organisasi. Organisasi memperoleh *input* dari lingkungannya (bahan baku, karyawan), memproses *input* tersebut dan memberikan *output* ke lingkungan (produk, informasi). Lingkungan *internal* berada dalam organisasi, bukan merupakan bagian dari lingkungan eksternal.

Lingkungan juga dapat dibedakan menjadi lingkungan yang mempunyai pengaruh langsung (*direct*) terhadap organisasi dan yang tidak langsung (*indirect*). Lingkungan yang berpengaruh langsung sering disebut juga sebagai lingkungan kerja (*task environment*), sedangkan lingkungan yang mempengaruhi secara tidak langsung disebut sebagai lingkungan umum (*general environment*). Lingkungan sebuah organisasi dan lingkungan umum pada dasarnya sama. Contoh dari lingkungan umum adalah seperti faktor ekonomi, keadaan politik, lingkungan sosial, struktur yang legal, situasi ekologi, dan kondisi budaya. Lingkungan umum mencakup kondisi yang mungkin mempunyai dampak terhadap organisasi, namun relevansinya tidak sedemikian jelas. Di pihak lain lingkungan khusus adalah bagian dari lingkungan yang secara langsung relevan bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Kapanpun, lingkungan khusus adalah bagian dari lingkungan yang menjadi perhatian manajemen karena terdiri dari konstitusi kritis yang secara positif atau negatif mempengaruhi keefektifan organisasi. Lingkungan khusus bersifat khas bagi setiap organisasi dan berubah sesuai dengan kondisinya. Contoh yang termasuk lingkungan khusus adalah klien atau pelanggan, pemasok dari masukan, para pesaing, lembaga pemerintah, serikat buruh, asosiasi perdagangan, dan kelompok-kelompok berpengaruh di masyarakat (*pressure groups*) (Robbins: 1990: 226).

Baik buruknya kondisi lingkungan organisasi, menurut Thomson (dalam Hanafi, 1997: 69), dipengaruhi oleh tingkat perubahan dan tingkat homogenitas. Tingkat perubahan melihat sejauh mana stabilitas suatu lingkungan. Lingkungan yang cepat berubah berarti mempunyai tingkat perubahan yang tinggi. Tingkat homogenitas melihat sejauh mana

kompleksitas lingkungan. Lingkungan yang kompleks mempunyai elemen yang banyak dan mempunyai tingkat homogenitas yang rendah. Jika lingkungan berubah cepat dan mempunyai elemen yang kompleks, maka lingkungan dikatakan mempunyai ketidakpastian yang tinggi. Titik ekstrim lainnya menunjukkan lingkungan dengan tingkat perubahan yang rendah dan mempunyai elemen lingkungan yang jelas. Kedua faktor tersebut membentuk derajat ketidakpastian lingkungan seperti yang terlihat dalam gambar berikut.



Gambar 2.1
Model Hubungan Lingkungan – Organisasi

Sumber: Hanafi (1997: 69)

2.3.2 Faktor-faktor Penentu dan Dimensi Iklim Organisasi

Menurut Davis & Newstrom (1996: 105), ada sejumlah unsur yang memberikan kontribusi terhadap terciptanya kondisi iklim organisasi yang menyenangkan, yakni: kualitas kepemimpinan, kadar kepercayaan, komunikasi ke atas dan ke bawah, perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, tanggung jawab, imbalan yang adil, tekanan pekerjaan yang nalar, kesempatan, pengendalian, struktur dan birokrasi yang nalar, keterlibatan pegawai, dan keikutsertaan.

Selain itu, Halpin (dalam Davis & Newstrom, 1996: 76) mengidentifikasi empat faktor yang menentukan iklim organisasi, yakni:

- a. *Esprit refers to morale. Teachers feel that their social needs are being satisfied while enjoying a sense of accomplishment in their job.*
- b. *Aloofness refers to formal and impersonal principal behavior; the principal goes by the book and maintains social distance from her teachers.*
- c. *Production emphasis refers to behavior that is characterized by close supervision of the staff. He is highly directive and task oriented.*
- d. *Consideration refers to behavior that is characterized by an inclination to treat teachers humanly to try to do a little something extra for them in human terms.*

Dari klasifikasi tersebut jelas adanya empat dimensi yang dapat dijadikan patokan dalam menganalisis iklim organisasi, yakni: (1) dimensi moral, (2) dimensi emosional, (3) dimensi supervisi, dan (4) dimensi suportif.

Litwin dan Stringer (dalam Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1994: 319-322) mengklasifikasikan dimensi-dimensi iklim organisasi sebagai berikut: (1) *Structure* (struktur); (2) *Challenge and responsibility* (tantangan dan tanggung jawab); (3) *Warmth and support* (kehangatan dan dukungan); (4) *Reward and punishment, approval and disapproval* (imbalan dan hukuman, persetujuan dan penolakan); (5) *Conflict* (konflik); (6) *Performance standards and expectations* (standar kinerja dan pengharapan); (7) *Organizational identification* (identifikasi organisasi); dan (8) *Risk and risk taking* (resiko dan pengambilan resiko).

Klasifikasi yang telah dikemukakan di atas memberi gambaran mengenai banyaknya dimensi yang perlu dikaji dalam menganalisis iklim organisasi. Mowday, Porter and Steers (1998: 112) dengan mengutip hasil penelitian Campbell dan Beaty pada tahun 1971 serta Pritchard dan Karasick

pada tahun 1973 mengidentifikasi sepuluh dimensi iklim organisasi sebagai berikut:

- a. *Struktur tugas*. Tingkat perincian, metode yang dipakai untuk melaksanakan tugas oleh organisasi.
- b. *Hubungan imbalan dan hukuman*. Tingkat batas pemberian imbalan tambahan seperti promosi dan jasa serta bukan pada pertimbangan-pertimbangan lain seperti senioritas dan favoritisme.
- c. *Sentralisasi keputusan*. Batas keputusan-keputusan penting dipusatkan pada pada manajemen atas.
- d. *Tekanan pada prestasi*. Keinginan pihak pekerja organisasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan memberikan sumbangannya bagi sasaran karya organisasi.
- e. *Tekanan pada latihan dan pengembangan*. Tingkat batas organisasi berusaha meningkatkan prestasi individu melalui kegiatan latihan dan pengembangan yang tepat.
- f. *Keterbukaan versus tertutupan*. Tingkat batas orang-orang lebih suka berusaha menutupi kesalahan mereka dan menampilkan diri secara baik daripada berkomunikasi secara bebas dan bekerja sama.
- g. *Kemampuan versus resiko*. Tingkat batas tekanan dalam organisasi menimbulkan perasaan kurang aman dan kecemasan pada para anggotanya.
- h. *Status dan semangat*. Perasaan umum di antara para individu bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang baik.
- i. *Pengakuan dan umpan balik*. Tingkat batas seseorang individu mengetahui apa pendapat atasannya serta tingkat batas dukungan mereka atas dirinya.
- j. *Kompetensi dan keluwesan organisasi secara umum*. Tingkat batas organisasi mengetahui apa tujuannya dan mengejanya secara luwes dan kreatif. Termasuk juga batas organisasi mengantisipasi masalah, mengembangkan metoda baru, dan mengembangkan ketrampilan baru pada pekerja sebelum masalahnya menjadi gawat.

Koys dan DeCotiis (dalam Wirawan, 2007) mengembangkan delapan dimensi iklim organisasi berdasarkan pendekatan psikologis, yaitu:

- a. Otonomi (*autonomy*). Persepsi mengenai penentuan sendiri prosedur kerja, tujuan, dan prioritas.
- b. Kebersamaan (*cohesion*). Perasaan kebersamaan di antara altar organisasi, termasuk kemauan anggota organisasi untuk menyediakan bahan-bahan bantuan.
- c. Kepercayaan (*trust*). Persepsi kebebasan untuk berkomunikasi secara terbuka dengan anggota organisasi level atas mengenai isu sensitif dan *personal* dengan harapan bahwa integritas komunikasi seperti itu tidak dilanggar.
- d. Tekanan (*pressure*). Persepsi mengenai tuntutan waktu untuk menyelesaikan tugas dan standar kinerja.
- e. Dukungan (*support*). Persepsi toleransi perilaku anggota organisasi oleh atasannya, termasuk membiarkan anggota belajar dari kesalahannya tanpa ketakutan dan hukuman.
- f. Pengakuan (*recognition*). Persepsi bahwa kontribusi anggota organisasi kepada organisasi diakui dan dihargai.
- g. Kewajaran (*fairness*). Persepsi bahwa praktik organisasi adil, wajar, dan tidak sewenang-wenang atau berubah-ubah.
- h. Inovasi (*innovation*). Persepsi bahwa perubahan dan kreativitas didukung, termasuk pengambilan risiko mengenai bidang-bidang baru di mana anggota organisasi tidak atau sedikit mempunyai pengalaman sebelumnya.

Bagi Stringer (dalam Wirawan, 2007: 131) iklim organisasi memiliki enam dimensi, yaitu:

- a. Struktur. Struktur (*structure*) organisasi merefleksikan perasaan di organisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik. Struktur rendah jika mereka merasa tidak ada kejelasan mengenai

siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.

- b. Standar-standar. Standar-standar (*standards*) dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.
- c. Tanggung jawab. Tanggung jawab (*responsibility*) merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi "bos diri sendiri" dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan risiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.
- d. Penghargaan. Penghargaan (*recognition*) mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan dihadapkan dengan kritik dan hukuman atas penyelesaian pekerjaan. Iklim organisasi yang menghargai kinerja berkarakteristik keseimbangan antara imbalan dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan tidak konsisten.
- e. Dukungan. Dukungan (*support*) merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung di antara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih sendiri. Dimensi iklim organisasi ini menjadi sangat penting untuk model bisnis yang ada saat ini, di mana sumber-sumber sangat terbatas.

- f. Komitmen. Komitmen (*commitment*) merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

2.3.3 Tipe Iklim Organisasi

Berkenaan dengan iklim organisasi ini terdapat dua tipe iklim organisasi, yaitu iklim terbuka dan iklim tertutup (Hoy dan Miskel, 1978: 140). Ciri khusus iklim organisasi yang terbuka antara lain: perilaku pimpinan yang dinamis, yang menggerakkan organisasi melalui contoh perilaku yang nyata (*thrust*); semangat kerja yang tumbuh karena pemenuhan tugas maupun pemenuhan kebutuhan sosial (*esprit*) serta rendahnya kecenderungan karyawan untuk berganti-ganti tugas, tanpa menekuni pekerjaan yang ditugaskan kepadanya (*disengagement*). Iklim organisasi yang tertutup sebenarnya merupakan antisitesis dari iklim yang terbuka dengan ciri *thrust* dan *esprit* yang rendah serta *disengagement* yang tinggi. Perbedaan iklim yang terbuka dan iklim yang tertutup terutama tampak pada *esprit*, *trust* dan perilaku pimpinan yang akrab dan bersahabat (*Consideration*) (Hoy dan Miskel, 1978: 141).

Sehubungan dengan jenis-jenis iklim organisasi ini terdapat pula pendapat yang menyatakan bahwa iklim organisasi dapat digolongkan sebagai berikut (Burhanuddin, 1994: 272):

- 1) Iklim terbuka, yang melukiskan organisasi penuh semangat dan daya hidup, memberikan kepuasan pada anggota kelompok dalam memenuhi kebutuhannya.
- 2) Iklim bebas, melukiskan suasana organisasi dimana tindakan kepemimpinan datang pertama-tama dari kelompok, kepuasan kerja sedikit.
- 3) Iklim terkontrol, bercirikan "impersonal" dan sangat mementingkan tugas, sementara kebutuhan anggota organisasi tidak diperhatikan.

- 4) Iklim yang familiar (kekeluargaan), adalah suatu iklim yang terlalu bersifat manusiawi, dan tidak terkontrol.
- 5) Iklim kebapakan, adalah organisasi demikian adanya penekanan bagi munculnya kegiatan kepemimpinan dari anggota organisasi.
- 6) Iklim tertutup, para anggotanya biasanya bersikap acuh tak acuh atau masa bodoh.

Berdasarkan uraian di atas tampak bahwa iklim organisasi adalah menyangkut semua lingkungan yang ada dan dihadapi manusia dalam suatu organisasi yang mempengaruhi seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas keorganisasiannya. Dengan begitu iklim organisasi dapat diukur berdasarkan dimensi: otonomi, kebersamaan, kepercayaan, tekanan, dukungan, pengakuan, kewajaran dan inovasi.

2.4 Efikasi Diri

2.4.1 Pengertian Efikasi Diri

Menurut Bandura yang dikutip Baron dan Byrne (2004: 183), efikasi diri adalah evaluasi seseorang terhadap kemampuan atau kompetensinya untuk melakukan sebuah tugas, mencapai tujuan, atau mengatasi hambatan. Luthans (2008: 202), mendefinisikan efikasi diri sebagai keyakinan individu atau kepercayaan tentang kemampuannya untuk menggerakkan motivasi, sumber daya kognitif, dan cara bertindak yang diperlukan untuk berhasil melaksanakan tugas dalam konteks tertentu.

Schultz dan Schultz (2006: 360), mendefinisikan efikasi diri sebagai kepercayaan terhadap kemampuan seseorang untuk menyelesaikan suatu tugas. Ini merupakan perasaan betapa efisien, memadai dan cakap yang dirasakan untuk menghadapi tuntutan hidup. Di pihak lain Santrock (2008: 462) mengemukakan bahwa efikasi diri memiliki kemiripan dengan motivasi keahlian dan motivasi intrinsik. Efikasi diri adalah keyakinan bahwa saya bisa; kondisi tanpa bantuan merupakan keyakinan bahwa saya tidak bisa. Siswa dengan efikasi diri tinggi setuju dengan pernyataan seperti: saya mengetahui

bahwa saya bisa mempelajari bahan itu dalam kelas dan saya berharap mampu berbuat demikian dalam aktivitas ini.

Selain itu, Robbins (2007: 180) menyebutkan bahwa efikasi diri, yang juga dikenal sebagai teori kognitif sosial, atau teori penalaran sosial, merujuk pada keyakinan individu bahwa dirinya mampu menjalankan suatu tugas. Semakin tinggi efikasi diri, semakin yakin pada kemampuan untuk menyelesaikan tugas. Jadi, dalam situasi sulit, orang dengan efikasi diri yang rendah lebih mungkin mengurangi usaha atau melepaskannya sama sekali, sementara orang dengan efikasi diri tinggi semakin giat mencoba untuk mengatasi tantangan itu. Di samping itu individu dengan efikasi diri tinggi tampaknya menanggapi hasil negatif dengan usaha dan motivasi yang meningkat, sementara individu dengan efikasi diri rendah mungkin mengurangi usahanya ketika hasil negatif tertentu.

2.4.2 Sumber Efikasi Diri

Robbins (2007: 206) lebih lanjut menguraikan bahwa efikasi diri berasal dari beberapa sumber, baik yang berasal dari faktor internal maupun faktor eksternal individu. Sumber-sumber itu antara lain:

- a. Penguasaan pengalaman atau prestasi kerja. Ini merupakan unsur paling kuat untuk membentuk keyakinan kemampuan karena merupakan informasi langsung tentang keberhasilan. Namun sekali lagi, hendaknya ditegaskan bahwa prestasi kerja tidak langsung menyamai efikasi diri. Kedua proses situasi (yaitu kerumitan tugas) dan pemahaman (yaitu persepsi kemampuan seseorang) mengenai kerja akan mempengaruhi penilaian efikasi diri dan keyakinannya. Bandura juga menekankan bahwa penguasaan pengalaman yang diperoleh lewat usaha keras dan kemampuan belajar merupakan pandangan kemampuan yang kuat dan bertahan, tetapi kemampuan yang dibangun dari keberhasilan yang muncul dengan mudah dan tidak ditandai dengan banyak kegigihan ketika kesulitan muncul akan berubah lebih cepat.

- b. Pengalaman sendiri atau peniruan. Ketika individu tidak perlu langsung mengalami perilaku pribadi untuk bisa belajar (mereka bisa belajar meniru dengan mengamati dan mengikuti orang lain yang mengalaminya), hal serupa berlaku dalam memperoleh kemampuan. Seperti yang dikatakan oleh Bandura, jika orang melihat orang lain seperti dirinya berhasil dalam usahanya, orang tersebut bisa yakin bahwa dirinya juga memiliki kemampuan berhasil. Sebaliknya, mengamati kegagalan orang lain akan memunculkan keraguan tentang kemampuannya menguasai aktivitas serupa. Perlu dipahami bahwa semakin serupa model itu (demografi seperti usia, jenis kelamin, sifat-sifat fisik, dan pendidikan serta status dan pengalaman) dan semakin relevan tugas yang dijalankan, semakin banyak dampaknya pada pengolahan kemampuan pengamat. Sumber informasi peniruan ini khususnya penting bagi individu dengan sedikit pengalaman langsung (yaitu penugasan baru) dan sebagai strategi praktis untuk meningkatkan kemampuan seseorang dengan berlatih dan melakukan pengembangan.
- c. Bujukan sosial. Sumber informasi yang tidak sebesar keduanya, dan kadang-kadang disederhanakan sebagai pendekatan mungkin bisa, keyakinan orang pada kemampuannya bisa diperkuat oleh orang lain yang cakap dalam membujuknya bahwa dirinya bisa melakukan apa yang diperlukan dan memberikan hasil positif pada kemajuan yang dibuat di bidang khusus ini. Di sisi lain, tidak ada persoalan pengaruh kuat dan kata-kata serta hasil negatif (yaitu: anda tidak bisa melakukan itu) yang melumpuhkan dan menurunkan kepercayaan seseorang. Terlalu sering komentar negatif atau gerakan *non-verbal* ini berdampak luas pada emosi dan kemampuan seseorang. Sayang sekali, memberi seseorang hasil positif dan menekankan kekuatannya untuk mencapai suatu tugas tidak bisa diolah oleh kebanyakan orang dengan dampak negatif. Namun secara murni, memberikan informasi obyektif dan kemudian mengambil langkah tindak lanjut untuk membentuk individu bagi

keberhasilan dan bukan kegagalan, persuasi sosial bisa dipilih dan diolah untuk membangun kemampuan. Persuasi sosial ini menjadi semakin penting untuk mengisi celah ketika orang mulai berjuang atau meragukan dirinya sambil menyelesaikan suatu tugas daripada usahanya untuk membangun kemampuan seseorang bagi tugas baru.

- d. Kebangkitan fisiologi dan psikologi. Orang sering bertumpu pada bagaimana merasa, secara fisik dan emosi, untuk bisa menilai kemampuannya. Dibandingkan sumber informasi lain jika ini negatif (yaitu orang sangat lelah dan/atau tidak secara fisik atau khususnya takut/tertekan dan/atau merasa di bawah tekanan) ini umumnya sangat berbeda dengan kemampuan. Di sisi lain jika kondisi fisik dan mental baik, orang tidak selalu mengolah banyak sumbangan bagi kemampuan individu. Namun sebaliknya jika individu berada dalam kondisi fisik dan mental tidak baik, ini bisa berfungsi sebagai titik tolak untuk membangun kemampuan dengan cara lain dan bisa membangkitkan kemampuan seseorang pada tugas yang menuntut secara fisik dan/atau psikologi.

2.4.3 Proses dan Pengaruh Efikasi Diri

Proses efikasi diri mempengaruhi berfungsinya manusia bukan hanya secara langsung, tetapi memiliki dampak tidak langsung pada determinan lain. Secara langsung, proses efikasi diri dimulai sebelum individu menjatuhkan pilihan dan menjalankan usahanya. Pertama, orang cenderung menimbang, menilai dan memadukan informasi tentang kemampuannya. Tahap awal proses ini tidak begitu berkaitan dengan kemampuan atau sumber daya individu, tetapi lebih pada bagaimana memandang atau percaya individu bisa menggunakan kemampuannya dan sumber dayanya untuk mencapai tugas tertentu. Dalam konteks ini, Luthans (2008:204) menegaskan bahwa persepsi/penilaian ini kemudian mengarah pada harapan efikasi diri yang menentukan: (1) keputusan melaksanakan tugas khusus, (2) jumlah usaha yang akan dikeluarkan untuk mencapai tugas ini, dan (3) tingkat ketekunan yang akan muncul meskipun ada masalah, bukti yang tidak sesuai atau bertentangan.

Menurut Luthans (2008: 204), efikasi diri secara langsung mempengaruhi tiga hal berikut:

- a. Pemilihan perilaku, yakni keputusan akan dibuat atas dasar betapa ampuhnya seseorang merasa terhadap pilihan, misalnya penugasan kerja atau bahkan bidang karir;
- b. Usaha motivasi, yaitu orang akan mencoba lebih keras dan memberikan lebih banyak usaha pada tugas di mana individu memiliki efikasi diri yang lebih tinggi daripada individu dengan penilaian kemampuan rendah;
- c. Keteguhan, yaitu orang dengan efikasi diri tinggi akan bertahan ketika menghadapi masalah atau bahkan gagal, sedangkan orang dengan efikasi diri rendah cenderung menyerah ketika hambatan muncul.

Contoh-contoh lain dampak langsung efikasi diri atas fungsi manusia sesuai dengan individu yang memiliki kinerja tinggi. Mungkin profil terbaik dari pekerja tinggi pada tugas tertentu adalah individu yang sangat cakap yang benar-benar menjiwai tugas itu (menyambutnya dan memandangnya sebagai suatu tantangan); memberikan usaha apapun untuk bisa menyelesaikan tugas itu; mampu bertahan ketika menghadapi hambatan, kekecewaan atau kemunduran; memiliki pemikiran diri positif dan pembicaraan, dan mampu menahan stres dan kejenuhan kerja (Luthans, 2008: 206).

Dampak praktis dan pedoman khusus efikasi diri bagi aktivitas mengatur kinerja manusia dalam organisasi sekarang dan masa depan yang lebih efektif, antara lain mencakup (Luthans, 2008: 208):

- a. Pemilihan Sumberdaya Manusia

Dalam menyewa bagi suatu pekerjaan tertentu, membuat penugasan bagi proyek tertentu atau mendorong seseorang untuk memasuki bidang tanggung jawab yang jelas, menilai besarnya dan kekuatan efikasi diri seseorang bisa menjadi input penting dalam keputusan pemilihan. Besarnya efikasi diri mengukur tingkat kesulitan tugas yang diyakini seseorang bisa dilaksanakan, dan kekuatan

menunjukkan apakah besarnya efikasi diri cukup kuat dan mungkin menghasilkan ketekunan ketika kesulitan itu dihadapi.

b. Pelatihan dan Pengembangan

Seperti yang dibicarakan sebelumnya, karena efikasi diri merupakan suasana (daripada sifat stabil), sumber pelatihan dan pengembangan kemampuan bisa memiliki dampak luas bagi manajemen kerja pegawai. Pelatihan bisa dibangun di seputar masing-masing (dan bersama-sama) dari sumber kemampuan. Bandura mengelompokkan pendekatannya pada pelatihan dan pengembangan dalam tiga bidang. Pertama, penguasaan terbimbing, yang mencakup peniruan instruktif untuk memperoleh kemampuan atau keahlian, penyempurnaan keahlian terbimbing dan kemudian mengalihkan pelatihan kembali pada pekerjaan untuk memastikan keberhasilan yang diarahkan sendiri. Kedua, bagi yang lebih kompleks (tetapi semakin umum bagi semua tingkatan dalam tempat kerja modern), cara meningkatkan kemampuan bagi pembuatan keputusan dan penyelesaian masalah. Bandura menyebut penguasaan tiruan kognitif untuk belajar memikirkan keahlian dan bagaimana menerapkannya dengan mengamati aturan keputusan dan memikirkan model strategi yang berhasil digunakan ketika orang sampai pada penyelesaian masalah dan membuat keputusan efektif.

c. Penerapan Lain

Di samping seleksi dan pelatihan/pengembangan, efikasi diri juga berdampak bagi pengaturan stres, tim yang mengatur sendiri, rancangan kerja dan penetapan tujuan, dan kepemimpinan. Suatu pendekatan penerapan yang didukung oleh penelitian telah meningkatkan efikasi diri agar lebih mampu menghadapi tekanan dan memudahkan kerja tim yang produktif, dan kemampuan kolektif dari tim yang mampu mengelola sendiri. Pendekatan lain adalah menggunakan rencana kerja yang memberikan lebih banyak tanggung jawab, tantangan dan kontrol pribadi atas pekerjaan untuk

meningkatkan persepsi pemegang pekerjaan tentang efikasi diri. Dalam menetapkan tujuan, kesulitan tujuan dan komitmen akan dipengaruhi oleh efikasi diri. Dengan cara yang sama, kemajuan dan tercapainya tujuan sebaliknya akan memengaruhi efikasi diri. Di samping penerapan yang lebih mapan ini, kajian terakhir menunjukkan bahwa kemampuan bisa diterapkan pada proses kreatif dalam organisasi. Diketahui bahwa efikasi diri kreatif (keyakinan pekerja bahwa dirinya bisa kreatif dalam peran kerjanya) meramalkan kinerja kreatif di luar dampak praduga efikasi diri kerja.

2.4.4 Jenis Efikasi Diri

Efikasi diri secara umum dibedakan atas dua kelompok, yaitu efikasi diri khusus dan umum. Efikasi diri khusus mengikuti konsep Bandura. Namun pada tahun-tahun belakangan ini, efikasi diri umum telah digunakan sebagai dimensi lain efikasi diri oleh beberapa peneliti tentang kemampuan. Di pihak lain, efikasi diri umum merujuk pada keyakinan orang dalam keberhasilan mencapai tugas melalui berbagai situasi prestasi. Kemampuan umum ini cukup berbeda dari gambaran Bandura tentang efikasi diri yang dikutip Luthans (2008: 202), khususnya versi efikasi diri tugas khusus yang diterima mirip situasi. Efikasi diri khusus sangat beragam tergantung pada tugas khusus dan diolah secara kognitif oleh individu sebelum usaha itu dikembangkan.

Bandura (dalam Luthans, 2008: 202), menegaskan bahwa efikasi diri mewakili pengakuan tugas dan situasi khusus. Di sisi lain, efikasi diri umum menurut konsepnya berbeda; ini mirip sifat. Kemampuan umum tampak stabil sepanjang waktu dan melewati situasi. Dalam hal ini efikasi diri seperti sifat pribadi. Bandura menduga, bersama tahun-tahun pembentukan teori dan penelitian dasar bahwa kepercayaan pada kemampuan bukan merupakan sifat yang tidak berada dalam konteks. Namun Bandura dan yang lainnya menekankan bahwa meskipun efikasi diri tidak mirip sifat, ini bukan berarti bahwa penilaian efikasi diri khusus tidak pernah menjadi umum. Sebaliknya, meskipun tidak selalu stabil dalam situasi, penilaian

kemampuan atas suatu tugas bisa berlaku umum bagi yang lain tergantung pada situasi, tugas dan orangnya.

Pendeknya, efikasi diri mirip suasana dan karena itu ditujukan pada tugas khusus dan terbuka bagi pelatihan dan pengembangan. Misalnya seorang analis sistem bisa memiliki efikasi diri yang tinggi dalam menyelesaikan masalah program tertentu, tetapi efikasi diri yang rendah untuk menyusun sebuah laporan bagi petugas informasi pimpinan tentang bagaimana masalah itu dipecahkan. Di sini, yang penting, kemampuan rendah ini bisa ditingkatkan melalui latihan dan pengembangan, dan kemampuan yang meningkat akan mengakibatkan membaiknya kinerja.

2.4.5 Dimensi Efikasi Diri

Gibson (2003: 155), efikasi diri memiliki tiga dimensi, yaitu besaran, kekuatan dan generalitas. Besaran merujuk pada tingkat kesulitan tugas khusus yang diyakini bisa diatasi oleh seseorang. Kekuatan meliputi keyakinan individu dalam melaksanakan kerja pada tingkat kesulitan tugas khusus. Generalitas berarti sejauh mana harapan berlaku umum dalam semua situasi.

Dari uraian di atas tampak bahwa yang dimaksud dengan efikasi diri adalah evaluasi seseorang terhadap dirinya sendiri atas kemampuannya melakukan sebuah tugas, mencapai tujuan, dan menggerakkan motivasi yang diperlukan untuk keberhasilan dalam melaksanakan tugas yang diukur dengan indikator: besaran, kekuatan dan generalitas.

Ini berarti bahwa efikasi diri dapat mempengaruhi kinerja pegawai, karena efikasi diri merefleksikan keyakinan pegawai atas kemampuannya menuntaskan tugas atau pekerjaan tertentu. Keyakinan yang dimiliki pegawai akan mendorong pegawai mampu menuntaskan pekerjaannya sehingga hal itu pada akhirnya menghasilkan kinerja yang optimal.

2.4.6 Peningkatan Efikasi Diri

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa efikasi diri bukan merupakan sesuatu yang statis dan stabil, sehingga layak untuk

ditingkatkan. Salah satu cara yang dipandang paling efektif adalah tindakan yang berhasil. Orang paling mungkin percaya dirinya bisa berhasil ketika dirinya berhasil. Dalam terapi pengalaman, keberhasilan ini bisa dicapai dengan mendorong individu untuk mencoba langkah yang sangat kecil menuju tujuan. Contohnya adalah program penghentian rokok di mana para peserta yang ragu ditekan untuk mengambil langkah kecil seperti menunda rokok pertama pada pagi hari selama 30 menit. Dalam banyak kasus keberhasilan dalam mencapai tingkah laku ini meningkatkan efikasi diri sehingga peserta terikat pada program sistematis untuk berhenti bersama (Cherniss and Goleman, 2001: 126).

Selain itu, menurut Bandura, ada empat cara untuk meningkatkan efikasi diri, yakni (Robbins dan Judge, 2007: 203):

- a. Penguasaan peran. Penguasaan peran memberikan pengalaman yang relevan dengan tugas atau pekerjaan. Jika individu bisa melakukan tugas dengan baik di masa lalu, maka individu lebih yakin. Individu akan mampu melakukannya di masa depan.
- b. Pembuatan model yang tepat, atau menjadi lebih yakin karena individu akan menemukan orang lain melakukan tugas itu. Pembuatan model yang tepat paling efektif ketika individu melihat dirinya sendiri mirip orang yang diamati.
- c. Persuasi lisan. Ini membuat individu menjadi semakin meyakinkan karena dirinya percaya bahwa individu mempunyai keahlian yang diperlukan agar berhasil. Para pembicara motivasi menggunakan taktik ini.
- d. Membangkitkan semangat. Ini mengarah pada kondisi menarik yang mendorong orang untuk menyelesaikan tugas. Orang bisa “tersengat” dan bekerja lebih baik. Tetapi ketika kebangkitan semangat tidak relevan, maka ini bisa mengganggu pekerjaan. Dengan kata lain, jika tugas merupakan sesuatu yang memerlukan perspektif dengan kunci lebih rendah (katakan, mengedit suatu manuskrip), kebangkitan semangat ternyata bisa mengganggu pekerjaan.

Di samping itu, banyak penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan dan kepribadian (khususnya kesadaran dan kestabilan emosi) bisa meningkatkan efikasi diri. Sifat-sifat individu tersebut berkaitan erat dengan efikasi diri, karena orang yang cerdas, sadar dan stabil emosinya jauh lebih mungkin memiliki efikasi diri tinggi daripada orang yang meraih nilai rendah pada sifat-sifat ini (Robbins dan Judge, 2007: 206).

Dengan demikian jelaslah kiranya bahwa efikasi diri dapat ditingkatkan dengan berbagai cara, antara lain: tindakan yang berhasil, penguasaan peran, pembuatan model yang tepat, persuasi lisan, membangkitkan semangat, penstabilan emosi. Penggunaan cara-cara ini tentu saja perlu disesuaikan dengan konteks, yakni individu dan situasi yang melingkupinya.

2.5 Kinerja

2.5.1 Pengertian Kinerja

Definisi yang diberikan oleh para ahli mengenai kinerja sangat beragam. Galton & Simon (dalam Gibson, 2003: 155), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil interaksi atau berfungsinya unsur-unsur motivasi, kemampuan, dan persepsi pada diri seseorang. Bagi Whitmore yang dikutip Gibson (2003: 155), mendefinisikan kinerja sebagai pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang yang dianggap representatif dan tergambaranya tanggung jawab yang besar dari pekerjaan seseorang. Dengan demikian, kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi atau apa yang diperlihatkan seseorang melalui keterampilan yang nyata. Bernardin & Russel sebagaimana dikutip Gomes (2000: 135), mengemukakan bahwa kinerja adalah catatan hasil (*outcome*) yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Pendapat Maier sebagaimana dikutip oleh As'ad (1995: 23), mengatakan bahwa kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Pandangan yang berbeda dikemukakan Lawler & Porter seperti dikutip As'ad (1995: 24) bahwa kinerja adalah keberhasilan dalam menjalankan peran (*role achievement*) yang diperoleh seseorang dari

perbuatannya. Pengertian ini menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan terkait.

Simamora (1995: 381), menyatakan bahwa kinerja sebagai tingkat dimana para karyawan memenuhi persyaratan-persyaratan pekerjaan. Baik buruknya kinerja tidak hanya dilihat dari tingkat kuantitas yang dihasilkan seseorang dalam bekerja, tetapi juga diukur dari segi kualitasnya. Mangkunegara (1995: 45) menambahkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Ilyas (2002: 72), kinerja merupakan penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi. Hariandja (2002: 195) menambahkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya.

Menurut Triffin & McCormick (1979: 22), kinerja individu berhubungan dengan variabel individual dan variabel situasional. Mereka berpendapat bahwa perbedaan individu akan menghasilkan kinerja yang berbeda pula. Variabel individual adalah variabel yang berasal dari dalam diri individu yang bersangkutan, seperti kemampuan, kepentingan, dan kebutuhan-kebutuhan tertentu; sedangkan yang dimaksud dengan variabel situasional adalah variabel yang bersumber dari situasi pekerjaan yang lebih luas (lingkungan organisasi) seperti pelaksanaan supervisi, iklim organisasi, hubungan dengan rekan sekerja, dan sistem pemberian imbalan.

2.5.2 Standar Kinerja

Untuk mengetahui kinerja, standar yang digunakan harus ditetapkan secara jelas. Standar kinerja merupakan tolok ukur bagi suatu perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan atau ditargetkan sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar kinerja dapat pula dijadikan sebagai pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan.

Standar kinerja masing-masing orang mempunyai perbedaan sesuai jenis pekerjaan, organisasi atau profesi. Standar kinerja merujuk pada tujuan organisasi yang dijabarkan ke dalam tugas-tugas fungsional. Standar kinerja peneliti akan berbeda dengan standar pekerja pabrikan, karena masing-masing memiliki spesifikasi kerja yang berbeda.

Ada beberapa standar kinerja yang dapat dijadikan sebagai ukuran untuk melihat baik buruknya kinerja seseorang. Mondy, Sharplin dan Flippo (1995: 509) mengajukan lima standar sebagai berikut:

- a) Standar waktu, menyatakan lamanya waktu yang seharusnya diselesaikan untuk membuat produk atau melakukan jasa tertentu.
- b) Standar produktivitas, yaitu standar yang didasarkan pada jumlah produk atau jasa yang harus dihasilkan dalam jangka waktu tertentu.
- c) Standar biaya, merupakan standar yang didasarkan pada biaya dihubungkan dengan barang atau jasa yang diproduksi.
- d) Standar kualitas, yakni standar yang didasarkan pada tingkat kesempurnaan sebagaimana yang dikehendaki.
- e) Standar perilaku, yaitu standar yang didasarkan pada bentuk perilaku yang diinginkan dari pekerja dalam suatu organisasi.

Standar kinerja yang diajukan Mondy, Sharplin dan Flippo tersebut cukup komprehensif, karena mencakup banyak aspek penting dalam bekerja: ketepatan waktu, produktivitas, biaya, kualitas, dan perilaku merupakan aspek yang menentukan kualitas kerja seseorang.

Selain itu ada pula indikator-indikator lain dari Standard Chartered (dalam Armstrong, 2004: 93) yang dapat digunakan sebagai acuan standar kinerja, antara lain: pengetahuan kerja, kesadaran terhadap siswa, komunikasi,

keterampilan *interpersonal*, bekerjasama, inisiatif, kemampuan beradaptasi, analitis dan pengambilan keputusan.

Furtwengler (2002: 86) mengidentifikasi sejumlah aspek yang dapat dijadikan parameter untuk melihat standar kinerja, sebagai berikut:

a. Kecepatan

Kecepatan yang dimaksud dalam hal ini tidak lain adalah kecepatan pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Kecepatan sangatlah penting bagi keunggulan bersaing organisasi. Faktor kecepatan antara lain mencakup tindakan karyawan yang mengindikasikan pemahaman mengenai derajat kepentingan kecepatan dalam lingkungan persaingan, melakukan pekerjaan dengan baik, menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal, dan kemauan untuk mencari cara dalam menyelesaikan pekerjaan rutin secara lebih cepat.

b. Kualitas

Kualitas dapat dipandang sebagai kemampuan karyawan untuk bekerja sesuai dengan tuntutan organisasi atau pelanggan. Kualitas tidak dapat dikorbankan demi kecepatan. Faktor kualitas dapat dilihat dari rasa bangga terhadap pekerjaannya, melakukan pekerjaan dengan benar sejak awal, dan mencari cara-cara untuk memperbaiki kualitas pekerjaan.

c. Layanan

Faktor layanan terkait dengan kemampuan seorang karyawan untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya atau konsumen yang umumnya dilakukan untuk perusahaan-perusahaan jasa (tetapi bisa pula untuk organisasi publik). Faktor layanan terkait dengan kedua faktor sebelumnya, karena kecepatan dan kualitas yang tidak baik akan mudah berubah menjadi layanan buruk. Faktor layanan dapat dilihat dari tindakan karyawan yang mengindikasikan pemahaman pentingnya melayani kepada para pelanggan, menunjukkan keinginan untuk melayani orang lain dengan baik, merespon pelanggan dengan tepat waktu, dan memberikan lebih daripada yang diminta oleh pelanggan.

d. Nilai

Faktor nilai tercermin dari tindakan karyawan dalam menjalankan setiap aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya di organisasi. Pemahaman mengenai nilai sangat penting dalam keputusan pembelian, penetapan sasaran, menyusun prioritas dan juga efektivitas kerja. Ada dua hal yang tercakup dalam aspek nilai, yaitu: tindakan karyawan mengindikasikan pemahaman mengenai konsep nilai dan nilai merupakan sesuatu yang dipertimbangkan oleh karyawan dalam pengambilan keputusan.

e. Keterampilan *interpersonal*

Faktor keterampilan *interpersonal* terkait dengan kemampuan karyawan untuk menjalin hubungan dengan sesama karyawan atau para pelanggan. Keterampilan seperti ini sangatlah penting untuk dimiliki karyawan, karena akan menciptakan kondisi organisasi lebih kondusif, dan juga akan berdampak pada kepuasan pelanggan. Faktor keterampilan *interpersonal* antara lain mencakup kemampuan karyawan untuk menunjukkan perhatian pada perasaan orang lain, menggunakan bahasa yang memberi semangat kepada orang lain, kesediaan membantu orang lain, dan ketulusan merayakan keberhasilan orang lain.

f. Mental untuk sukses

Mental untuk sukses terkait dengan sikap optimisme karyawan dalam menjalankan pekerjaan dan juga berkenaan dengan usaha-usaha yang dilakukan karyawan dalam menyelesaikan apa yang menjadi tanggung jawabnya. Selain itu, mental untuk sukses juga berkenaan dengan sikap karyawan dalam menyikapi keberhasilan atau kegagalan ketika menjalankan pekerjaan. Faktor mental untuk sukses mencakup adanya sikap *can do* (yakin dapat melakukan apapun), mencari cara untuk menambah pengetahuan-pengetahuannya, mencari cara untuk memperbanyak pengalamannya, dan realistis dalam mengukur kemampuannya.

g. Terbuka untuk berubah

Keterbukaan untuk berubah merupakan suatu sikap untuk mau menerima atau mau berusaha melakukan suatu perubahan dalam dirinya atau lingkungan kerjanya demi suatu perbaikan. Di tengah lingkungan yang dinamis, kemauan untuk berubah sangat dibutuhkan dan menjadi salah satu keunggulan yang perlu dimiliki oleh setiap organisasi dalam menghadapi persaingan. Faktor keterbukaan untuk berubah antara lain tercermin dari sikap karyawan yang bersedia menerima perubahan, mencari cara baru untuk menyelesaikan tugas lama, rasa ingin tahu yang tinggi, dan memandang perannya sebagai peran.

h. Kreativitas

Kreativitas adalah kemampuan atau kekuatan untuk menciptakan sesuatu hal yang baru, yang ditandai dengan kemampuan untuk melakukan investasi dalam bentuk baru dan kemampuan untuk menghasilkan gagasan secara terus menerus. Kreativitas menjadi syarat utama bagi karyawan untuk mampu berkarya dengan baik dalam pekerjaannya. Faktor kreativitas antara lain meliputi kreatif dalam pemecahan masalah, kemampuan untuk melihat hubungan antara masalah-masalah yang kelihatannya tidak berkaitan, dapat mengambil konsep abstrak dan mengembangkannya menjadi konsep yang dapat diterapkan, dan menerapkan kreativitasnya pada pekerjaan sehari-hari.

i. Keterampilan berkomunikasi

Komunikasi menjadi salah satu aktivitas organisasi yang tidak bisa diabaikan dan senantiasa mendominasi dalam setiap aktivitas organisasi. Komunikasi yang efektif akan menciptakan koordinasi organisasi yang lebih baik dan dapat mendorong organisasi menjadi lebih kondusif. Keterampilan berkomunikasi ditunjukkan dengan kemampuan untuk menampilkan gagasan logis dalam bahasa yang mudah dipahami, kemampuan menyatakan ketidaksetujuannya tanpa menciptakan konflik, kemampuan menulis dengan menggunakan kata-

kata yang jelas dan tepat, serta kemampuan menggunakan bahasa yang bernada optimis.

j. Inisiatif

Inisiatif merupakan kemauan untuk melakukan suatu hal berdasarkan kesadaran sendiri dan tanpa harus melalui perintah atau tekanan dari orang lain. Sikap inisiatif sangat penting dimiliki oleh karyawan, karena akan menjadikan hasil kerja lebih efektif. Faktor inisiatif mencakup kesediaan untuk membantu orang lain jika pekerjaannya telah selesai, keinginan untuk selalu terlibat dalam proyek baru, selalu berusaha mengembangkan keterampilannya di luar tempat kerja, dan menjadi sumber gagasan untuk perbaikan kinerja.

k. Perencanaan organisasi

Perencanaan merupakan langkah awal yang mesti dilakukan setiap individu atau organisasi sebelum melakukan aktivitas. Perencanaan berguna untuk memberikan petunjuk agar setiap tindakan yang dilakukan terarah dan akhirnya mampu secara efektif dan efisien mencapai tujuan yang diinginkan. Faktor perencanaan organisasi mencakup kesediaan untuk selalu membuat jadwal personal, bekerja berdasarkan jadwal, dan selalu memutuskan dahulu pendekatan yang akan digunakan pada tugasnya sebelum memulainya.

Berbicara tentang kinerja personil, erat kaitannya dengan cara melakukan penilaian terhadap pekerjaan seseorang, sehingga perlu ditetapkan standar kinerja atau *standard performance*. Ravianto (1986: 68) menggambarkan secara umum terdapat beberapa butir penilaian kinerja karyawan, yang antara lain adalah :

- a. Pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Misalnya tugas seorang sekretaris antara lain, selain pengetikan surat yang tidak boleh salah ketik juga melaksanakan sistem dokumentasi (*filling system*) yang baik. Sistem dokumentasi yang andal untuk surat-surat keluar dan surat-surat yang masuk, untuk memudahkan pencarian kembali dokumen

tersebut bila sewaktu-waktu diperlukan. Hal ini perlu dinilai karena akan mempengaruhi efisiensi pekerjaan administrasi para manajer.

- b. Sejauhmana karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya, hal ini penting dinilai sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan. Misalnya seorang petugas pemeliharaan mesin-mesin produksi harus mampu membuat jadwal kerja agar mesin-mesin dapat dipantau secara berkala. Hal ini penting untuk menunjang kelancaran proses produksi.
- c. Sejauhmana seorang karyawan mengetahui standar mutu pekerjaan yang disyaratkan, misalnya seorang pengetik yang berkinerja baik, dia akan dan harus mengecek ulang hasil pekerjaannya secara teliti sebelum diserahkan kepada atasannya. Pengecekan oleh dirinya sendiri atas hasil pekerjaan adalah bagian dari ketelitian yang dimiliki oleh karyawan bersangkutan. Hal ini mempengaruhi kinerja pengetik bersangkutan.
- d. Tingkat produktivitas karyawan, di mana hal ini berkaitan dengan kuantitas (jumlah) hasil pekerjaan yang mampu diselesaikan oleh seorang karyawan. Semakin banyak jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan, tentunya kinerja karyawan bersangkutan harus dinilai baik, selama mutu setiap pekerjaannya juga baik. Jadi butir (c) dan butir (d) berkaitan erat. Misalnya karyawan teknik di bagian pengelasan baja, semakin banyak jumlah meter dari baja yang dilas, disertai dengan mutu las yang baik, maka kinerja karyawan tersebut dinilai baik.
- e. Pengetahuan teknis atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan harus dinilai, karena hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan seorang karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Contohnya, kembali pada karyawan pengelasan baja, bila pengetahuan teknis pengelasan dikuasai dengan baik, dengan sendirinya mutu pekerjaan las baja dan kecepatannya dapat mendekati standar kinerja yang ditetapkan.

- f. Ketergantungan kepada orang lain dari seorang karyawan perlu dinilai, karena berkaitan dengan kemandirian (*self confidence*) seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Bila seorang karyawan dapat mandiri, biasanya dia mempunyai inisiatif yang tinggi, sehingga kinerjanya umumnya mendekati standar kinerja yang ditetapkan. Contoh kemandirian pada karyawan pengelas baja, misalnya sebagai berikut : Hal yang biasa bila suatu pekerjaan menemui kesulitan. Begitu juga mengelas suatu kapal, tidak semua bagian baja mudah di las. Dalam hal menemukan pekerjaan las ditempat yang sulit, seorang karyawan yang mandiri biasanya mempunyai inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaannya sendiri. Dia akan sedikit mungkin meminta bantuan atasannya. Karyawan teknis pengelasan baja yang mandiri, biasanya mempunyai kinerja yang baik, sebaik standar kinerja yang ditetapkan.
- g. *Judgement* atau kebijakan yang bersifat naluriah yang dimiliki seseorang karyawan dapat mempengaruhi kinerjanya, karena dia mempunyai kemampuan menyesuaikan dan menilai tugasnya dalam menunjang tujuan organisasi. Misalnya karyawan pengelasan baja yang baik mempunyai daya nalar, naluri dan kebijakan agar pekerjaannya dilakukan dengan baik, karena salah mengelas dapat berakibat fatal. Bila pesawat terbang yang dihasilkan, seluruh “bodi”-nya dilas dengan baik dan akurat. Hal ini mempengaruhi mutu pesawat yang akan dijualnya. Mutu produk yang baik berkaitan erat dengan nama baik perusahaan.
- h. Kemampuan berkomunikasi dari seorang karyawan, baik dengan sesama karyawan maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi kinerjanya. Seorang karyawan yang bersifat pendiam, belum tentu tidak dapat berkomunikasi dengan atasannya dalam kaitannya dengan pekerjaannya. Pengertian komunikasi di sini tidak ada hubungannya dengan sifat “banyak omong” atau pendiam seseorang, tetapi kemampuan menerima atau menyampaikan informasi secara benar dan tepat. Kelancaran karena mampu menyampaikan informasi

dari seseorang karyawan dapat mempengaruhi kinerja terutama kinerja kelompok.

- i. Kemampuan bekerja sama seorang karyawan dengan orang lain sangat berperan dalam menentukan kinerjanya. Seorang karyawan yang dapat bekerja sama dengan baik mencerminkan saling percaya antar teman, dan sebaliknya seorang karyawan yang tidak dapat bekerjasama secara kolektif dengan koleganya, umumnya tidak terjalin saling percaya antar teman dan akan berakibat berkinerja tidak baik pula.
- j. Kehadiran dalam rapat disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan-gagasan kepada orang lain mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seorang karyawan. Memang tidak semua orang dapat berbicara dalam rapat, walaupun mungkin saja kerja praktisnya sangat baik. Namun demikian pada tingkat manajerial tertentu diperlukan karyawan yang dapat dengan jelas berbicara dalam rapat.
- k. Kemampuan mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Misalnya seorang petugas di laboratorium kimia. Umumnya mereka mempunyai pekerjaan yang secara simultan harus selesai dalam waktu bersamaan. Bagi karyawan laboratorium yang andal dia mampu mengatur jadwal kerjanya, sehingga hasil pekerjaannya optimal. Misalnya, sementara dia menunggu hasil reaksi berbagai jenis zat kimia yang memakan waktu satu jam, dia dapat melakukan pekerjaan lain yang harus selesai bersamaan.
- l. Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam menilai kinerja terutama bagi karyawan yang berbakat “memimpin” sekaligus memobilisasi dan memotivasi teman-temannya untuk bekerja lebih baik.

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Pegawai Negeri

Sipil seperti dikutip Suprihanto (2001: 112), standar yang digunakan untuk mengukur kinerja seorang pegawai negeri sipil adalah:

1. Kesetiaan; mengandung muatan kesetiaan, ketaatan, dan pengabdian kepada Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, negara dan pemerintah.
2. Prestasi kerja, adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.
3. Tanggung jawab, adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul risiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
4. Ketaatan, adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan tidak melanggar larangan yang ditentukan.
5. Kejujuran, adalah ketulusan hati seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.
6. Kerjasama, adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
7. Kepemimpinan, adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

2.5.3 Manajemen Kinerja

Karena kinerja sangat penting dan vital bagi individu dan organisasi, maka diperlukan manajemen kinerja. Menurut Bacal (2005: 3), manajemen kinerja adalah proses komunikasi yang berlangsung terus-menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan, antara seorang karyawan dengan

penyelia langsungnya. Manajemen ini meliputi upaya membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang:

- a. Fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para karyawan.
- b. Seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi.
- c. Apa arti konkritnya melakukan pekerjaan dengan baik.
- d. Bagaimana karyawan dan penyeliannya bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki maupun mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang.
- e. Bagaimana prestasi kerja akan diukur.
- f. Mengenali berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya.

Menurut Surya Dharma (2005: 25), manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan. Dengan demikian manajemen kinerja merupakan sebuah proses untuk mengelola dan pengembangan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam suatu jangka waktu tertentu baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Selanjutnya Noe dkk (dalam Surya Dharma, 2005: 19) menyebutkan 3 (tiga) tujuan manajemen kinerja, yaitu:

- a. Tujuan strategik. Manajemen kinerja harus mengaitkan kegiatan pegawai dengan tujuan organisasi. Pelaksanaan strategi tersebut perlu mendefinisikan hasil yang akan dicapai, perilaku, karakteristik pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi, mengembangkan pengukuran dan sistem umpan balik terhadap kinerja pegawai.
- b. Tujuan administratif. Kebanyakan organisasi menggunakan informasi manajemen kinerja khususnya evaluasi kinerja untuk kepentingan keputusan administratif, seperti: penggajian, promosi, pemberhentian pegawai dan lain-lain.
- c. Tujuan pengembangan. Manajemen kinerja bertujuan

mengembangkan kapasitas pegawai yang berhasil di bidang kerjanya. Pegawai yang tidak berkinerja baik perlu mendapat pemberdayaan melalui *training*, penempatan yang lebih cocok dan sebagainya. Pihak manajemen perlu memahami apa saja yang menyebabkan pegawai tidak berkinerja baik, apabila faktor *skill*, motivasi, dan lain-lain sehingga dapat diambil langkah-langkah perbaikan kerjanya.

Menurut Surya Dharma (2005: 31), manajemen kinerja dapat memenuhi sejumlah sasaran manajemen sumber daya manusia yang mendasar, terutama untuk: (1) mencapai tingkat kinerja tinggi yang dapat dipertahankan dari sumberdaya manusia organisasi, (2) mengembangkan karyawan sampai kepada kapasitas kerja serta potensinya, (3) menciptakan lingkungan di mana potensi laten dari para karyawan dapat direalisasikan, dan (4) memperkuat atau mengubah budaya organisasi.

2.5.4 Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui kinerja seseorang, diperlukan penilaian kinerja. Dalam konteks ini Schermerhorn (2000: 215) menyatakan bahwa *performance appraisal is a process of formally evaluating performance and providing feedback on which performance adjustments can be made*. Penilaian kinerja merupakan proses penilaian yang dilakukan organisasi terhadap para pegawai yang dapat memberikan umpan balik, sehingga organisasi dapat mengidentifikasi secara tegas perbaikan atau penyesuaian yang diperlukan dalam rangka perbaikan kinerja pegawai.

Menurut Drucker yang dikutip Stoner & Freeman (1996: 2), kinerja karyawan dapat dinilai dari dua sudut pandang, yaitu efisien dan efektivitas kerja. Dari sudut efisiensi kerja mengacu kepada penyelesaian pekerjaan dengan benar dalam waktu yang relatif singkat, sehingga tenaga dan biaya yang dikeluarkan seminim mungkin, sedangkan efektivitas kerja mengacu kepada penyelesaian pekerjaan secara benar, walaupun dengan tenaga dan biaya tinggi.

Sejalan dengan pandangan Drucker tersebut, Dessler (1998: 105) mengatakan bahwa ada tiga langkah untuk melakukan penilaian kinerja. Pertama, mendefinisikan pekerjaan, yang artinya memastikan bahwa pimpinan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan. Kedua, menilai kinerja, berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar-standar yang telah ditetapkan; ini menyangkut jenis formulir yang telah ditetapkan. Ketiga, umpan balik, yaitu kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

Menurut Schermerhorn, Hunt dan Osborn (2005: 408), penilaian kinerja didesain untuk menyediakan fungsi-fungsi yang bervariasi, diantaranya adalah: (1) mengubah atau memodifikasi perilaku kerja yang difungsional; (2) mengkomunikasikan terhadap persepsi manajerial karyawan atas kualitas dan kuantitas kerjanya; (3) menilai potensi masa depan karyawan agar direkomendasikan pada pelatihan-pelatihan khusus atau tugas pengembangan; (4) menilai apakah tugas-tugas yang ada pada posisi karyawan sekarang telah sesuai dengan tingkat kompensasi; dan (5) menyediakan catatan tertulis untuk kedisiplinan dan tindakan-tindakan pemisahan. Penilaian kinerja secara umum memiliki lima tipe, yaitu (Schermerhorn, Hunt dan Osborn (2005: 408):

1. Penilaian supervisor (*supervisory ratings*); hal ini merupakan bentuk yang paling umum dalam penilaian, dimana supervisor mengevaluasi kinerja bawahan.
2. Penilaian diri sendiri (*self-ratings*); individu menilai dirinya sendiri dengan melengkapi formulir standar, menulis laporan normatif pada pekerjaannya atau menyerahkan sebuah produk kerja sebagai dokumentasi kinerja.
3. Penilaian rekan kerja (*peer ratings*); masing-masing individu menilai setiap karyawan di dalam divisi atau kantornya pada sebuah tingkatan yang paralel di dalam organisasi.
4. Penilaian bawahan (*subordinated ratings*); bawahan menilai kinerja seorang supervisor.

5. Penilaian kelompok (*group ratings*); sebuah penilai independen, biasanya seorang ahli, menilai kinerja pada seluruh unit kerja berdasarkan atas wawancara terpilih atau wawancara di tempat kerja.

Dalam kaitannya dengan penilaian kinerja, menurut Newstrom (2007: 138, satu dekade yang lalu penilaian kinerja menekankan pada sikap, defisiensi, dan kemampuan, tetapi filosofi penilaian kinerja modern menekankan pada kinerja dan tujuan mendatang. Filosofi modern juga menekankan pada partisipasi karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama dengan supervisor serta hasil dari pengetahuan. Setidaknya ada lima filosofi dalam penilaian kinerja modern, yaitu: (1) orientasi kinerja, tidak cukup bagi karyawan hanya mengeluarkan upaya-upayanya. Upaya yang dilakukan harus menghasilkan pencapaian produk atau pelayanan yang dikehendaki; (2) fokus pada tujuan dan sasaran, karyawan perlu memiliki ide-ide yang jelas dari apa yang mereka maksudkan untuk dilakukan dan prioritaskan dari tugas-tugasnya; (3) penetapan tujuan yang saling menguntungkan diantara supervisor dan karyawan, hal ini merupakan keyakinan bahwa orang bekerja lebih keras untuk pencapaian sasaran atau tujuan yang telah dipartisipasinya dalam penetapan tujuan. Di antara keinginannya untuk melakukan tugas-tugas yang bermanfaat, bersama-sama dalam upaya kelompok, bersama dalam menetapkan tujuan, sama-sama menghargai atas upaya yang dilakukan, dan pertumbuhan pribadi secara berkesinambungan; (4) mengklarifikasikan perilaku yang diharapkan; hal ini sering dilakukan melalui skala rating jangkar perilaku (*behaviorally anchored rating scale* = BARS), yang memberikan karyawan dan manajer contoh konkrit dari tingkatan perilaku yang bervariasi. Tingkatan perilaku tersebut contohnya adalah sangat baik, dapat diterima, di bawah rata-rata, dan perilaku tidak dapat diterima yang secara khusus untuk masing-masing dimensi utama dari pekerjaan; dan (5) sistem umpan balik yang luas, karyawan dapat meningkatkan kerjanya menjadi lebih baik jika dirinya mengetahui bagaimana dirinya harus bertindak dalam cara yang sesuai di mata organisasi.

Banyak metode yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian kinerja, sehingga penilai dapat menggunakan metode penilaian kinerja yang

sesuai dengan kondisi di lapangan. Teknik-teknik atau metode penilaian kinerja antara lain:

a. *Past oriented appraisal method*

Metode ini berorientasi masa lalu. Penilaian-penilaian dilakukan terhadap kinerja atau praktek yang telah terjadi. Dengan mengevaluasi kinerja masa lalu, para pegawai memperoleh umpan balik tentang hasil kerja yang telah dicapainya. Umpan balik tersebut diharapkan dapat mengarahkan pegawai yang bersangkutan pada peningkatan kinerja. Teknik penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu di antaranya dapat dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut (Suprihanto, 1998: 37):

b. *Rating scales*

Metode ini memerlukan penilai untuk memberikan suatu evaluasi yang subyektif mengenai penampilan individu pada skala dari rendah sampai tinggi. Formulir dilengkapi dengan mengecek tanggapan yang paling tepat untuk setiap penampilan. Tanggapan dapat diberi nilai menarik untuk memungkinkan dihitungnya nilai rata-rata dan diperbandingkan bagi setiap pekerja.

c. *Checklist*

Metode penilaian dengan *checklist* memerlukan penilai untuk menseleksi pernyataan yang menjelaskan karakteristik karyawan. Penilai biasanya merupakan pengawas dekat. Tetapi tanpa diketahui penilai, bagian personalia dapat memberi bobot pada daftar yang berbeda. Bobot ini memungkinkan penilai tersebut dikwalifikasikan sehingga nilai secara keseluruhan dapat ditentukan

d. *Critical incident method*

Metode ini mengarahkan pembuat perbandingan untuk mencatat pernyataan yang menggambarkan tingkah laku karyawan baik dan buruk dihubungkan dengan cara kerja mereka. Pernyataan-pernyataan tersebut biasanya disebut kejadian kritis. Kejadian ini

biasanya dicatat oleh supervisor/penyelia selama periode evaluasi untuk masing-masing pekerja bawahan.

e. Performance test and observation

Test ini mungkin variasi kertas dan pensil (tertulis) atau suatu demonstrasi keterampilan/keahlian yang sebenarnya. Test tersebut harus benar-benar dan valid supaya berguna.

f. Field review method

Dalam metode ini seorang wakil yang ahli dari departemen personalia ke lapangan dan membantu supervisor mengenal khusus tentang prestasi kerja karyawan, kemudian menyiapkan suatu informasi berdasarkan informasi tersebut. Informasi selanjutnya dikirim ke supervisor untuk pengulasan, perubahan dan berdiskusi dengan para pekerja yang diperbandingkan.

g. Group evaluation method

Metode ini digunakan untuk memutuskan pembayaran kenaikan kompensasi, menaikkan pangkat/jabatan dan mengatur pemberian penghargaan lainnya, karena metode ini menghasilkan ranking dari yang terbaik sampai yang terburuk. Ada beberapa teknik dalam metode ini, seperti *Ranking Method*, *Forced Distribution Method*, *Point Allocation Method* dan *Paired Comparison*.

h. Future oriented appraisal method

Metode penilaian berorientasi masa depan memusatkan perhatian pada kinerja pegawai di masa akan datang. Caranya melalui kegiatan-kegiatan evaluasi terhadap potensi yang dimiliki para pegawai atau dengan cara menetapkan sasaran-sasaran kinerja di masa akan datang.

Teknik penilaian kinerja berorientasi masa depan dapat dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut:

a. *Self appraisal*

Hal ini digunakan jika tujuan penilaian selanjutnya adalah pengembangan atau mengembangkan diri sendiri. Mereka sendiri menilai karyawan yang lain, mempertahankan tingkah lakunya adalah mungkin kurang dan perbaikannya atau kemajuannya mungkin lebih baik ketika menilai diri sendiri dan digunakan untuk menentukan kelemahan yang perlu perbaikan atau kemajuan.

b. *Management by objective approach*

Isi pokok dari pendekatan manajemen pada sasaran (MBO) bahwa setiap karyawan dengan hubungan kerja yang baik menentukan prestasi hubungan kerja di masa yang akan datang. Biasanya penyelesaian persetujuan kedua belah pihak dan ukuran penyelesaian. Jika kedua keadaan ini bertemu, karyawan yang mempunyai kecakapan lebih baik, akan cepat selesai sejak mereka mulai bekerja sama. Sehingga dalam jangka waktu ini mereka akan bisa menyesuaikan tingkah laku yang bisa menjamin pencapaian sasaran, jika mereka tahu program untuk pencapaian sasaran. Umpan balik prestasi kerja akan digunakan dalam jangka waktu yang panjang.

c. *Psychological approach*

Ketika ilmu psikologi dipakai sebagai evaluasi, penilaian individu kepada mereka yang mempunyai peranan utama di masa yang akan datang penilaian biasanya dilakukan dengan cara wawancara, tes psikologi, bertukar pendapat, dan diakhiri dengan penilaian. Ahli psikologi akan mencatat penilaian pegawai tentang kepandaian, kemauan, dorongan dan sifat pekerjaan yang lain yang akan dipakai pertama kali untuk penempatan dan pengembangan promosi kepada pimpinan muda. Ketepatan penilaian ini tergantung kepada kesabaran jiwa pegawai.

d. *Assesment center technique*

Untuk membantu identitas kepandaian manajemen di masa yang akan datang, beberapa penilai memberikan penilaian pusat pengembangan. Pusat pengembangan adalah keseragaman penilaian karyawan

memberikan perasaan lega, beberapa tipe penilaian dan beberapa perimbangan. Penilaian ini berfokus pada penilaian: wawancara, tes psikologi, riwayat hidup, kelompok diskusi, penaksiran psikologis atau manajer dan pelajaran stimulasi kerja untuk penilaian kesanggupan di masa yang akan datang.

Menurut Mangkuprawiro (2003: 225), pendekatan penilaian kinerja hendaknya mengidentifikasi standar kinerja yang terkait, mengukur kriteria dan kemudian memberikan umpan balik pada karyawan dan departemen SDM. Jika standar kinerja tidak ada kaitannya dengan pekerjaan, maka evaluasi yang dihasilkan akan bias dan tidak akurat dan dapat berakibat merenggangkan hubungan antara manajer dengan karyawan dan memperkecil kesempatan kerja sama. Umpan balik dapat memberikan perbaikan dalam perilaku SDM dan departemen SDM memiliki catatan akurat dalam sistem SDM-nya. Departemen SDM biasanya merancang dan mengelola sistem penilaian kinerja perusahaan.

Penilaian kinerja dalam suatu organisasi memiliki banyak manfaat, baik secara individual maupun organisasional. Mangkuprawiro (2003: 224) menyebutkan beberapa manfaat dari penilaian kinerja karyawan ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu:

- a. Perbaikan kinerja, dimana penilaian kinerja karyawan dapat membantu dalam memberikan umpan balik baik kepada karyawan yang dinilai maupun bagi manajemen organisasi, sehingga dengan demikian umpan balik dimaksud akan bermanfaat bagi karyawan, manajer dan spesialis untuk memperbaiki kinerja.
- b. Penyesuaian kompensasi, penilaian kinerja dapat membantu pengambilan keputusan dalam menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit.
- c. Keputusan penempatan, dalam arti bahwa promosi, mutasi dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu

- d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan, kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali, setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.
- e. Perencanaan dan pengembangan karir, umpan balik penilaian kinerja karyawan dapat membantu proses pengambilan keputusan tentang karir karyawan yang bersangkutan.
- f. Defisiensi proses penempatan staf, baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.
- g. Ketidakakuratan informasi, kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dalam manajemen SDM. Hal demikian akan mengarah kepada ketidaktepatan dalam keputusan menyewa karyawan, pelatihan dan keputusan konseling.
- h. Kesalahan rancangan pekerjaan, kinerja yang buruk mungkin salah satu penyebabnya adalah rancangan pekerjaan yang keliru, sehingga dengan demikian dari hasil penilaian kinerja tersebut dapat dilakukan diagnosa kesalahan-kesalahan dari rancangan pekerjaan tersebut.
- i. Kesempatan kerja yang sama, penilaian kinerja yang akurat yang secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminatif.
- j. Tantangan-tantangan eksternal, kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak dapat diatasi melalui penilaian, maka departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.
- k. Umpan balik pada SDM, kinerja yang baik dan buruk diseluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM diterapkan.

Penilaian kinerja seharusnya menciptakan gambaran akurat dari kinerja perorangan (individu), sistem penilaian membutuhkan standar kinerja yang mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan telah dicapai. Untuk efektifnya, standar hendaknya terkait dengan hasil yang diinginkan dari setiap pekerjaan. Hal itu dapat diturunkan dari analisis pekerjaan dengan menganalisis hubungannya dengan kinerja karyawan. Untuk menjaga akuntabilitas karyawan, harus ada standar yang tertulis dan para karyawan hendaknya mengetahui perihal standar ini.

Kegiatan penilaian kerja memiliki banyak manfaat, baik bagi karyawan maupun organisasi. Menurut Handoko (dalam Martoyo, 1992: 84-85), ada sepuluh manfaat penilaian kinerja, yaitu:

- a. Perbaikan prestasi kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
- b. Penyesuaian-penyesuaian. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- c. Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk atau penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
- d. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
- e. Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi kerja seorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang diteliti.
- f. Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

- g. Ketidakakuratan informasi. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat (teliti) dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
- h. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.
- i. Kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- j. Tantangan-tantangan eksternal. Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi kerja tersebut, departemen personalia dimungkinkan untuk dapat menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan atau yang diperkirakan memerlukan.

Untuk mencapai hal itu, Ruky (2003: 220-221) menyebutkan sistem manajemen kinerja sebagai acuan penilaian kinerja, yang meliputi:

- a. Tahap persiapan. Atasan dan bawahan bersama-sama meneliti kembali ruang lingkup tugas, tanggung jawab, dan wewenang bawahan. Pada tahap ini, bawahan dan atasan dengan mudah mengenali bidang-bidang tanggung jawab dimana ia harus “membuahkan” hasil.
- b. Pengkomunikasian sasaran organisasi (perusahaan). Atasan menyampaikan sasaran-sasaran organisasi (perusahaan) dan sasaran yang menjadi tanggungjawabnya sendiri kepada bawahan yang sedapat mungkin bersifat kuantitatif (dinyatakan dalam angka).
- c. Pengajuan sasaran oleh bawahan. Setelah mengetahui sasaran unit kerjanya dan atasannya, bawahan harus memikirkan sasaran-sasaran

kerja sendiri yang akan mendukung tercapainya sasaran atasan dan organisasi (perusahaan). Bawahan kemudian menyampaikan sasaran itu kepada atasannya dalam pertemuan berikutnya untuk diteliti, bila perlu diperbaiki, dan disetujui.

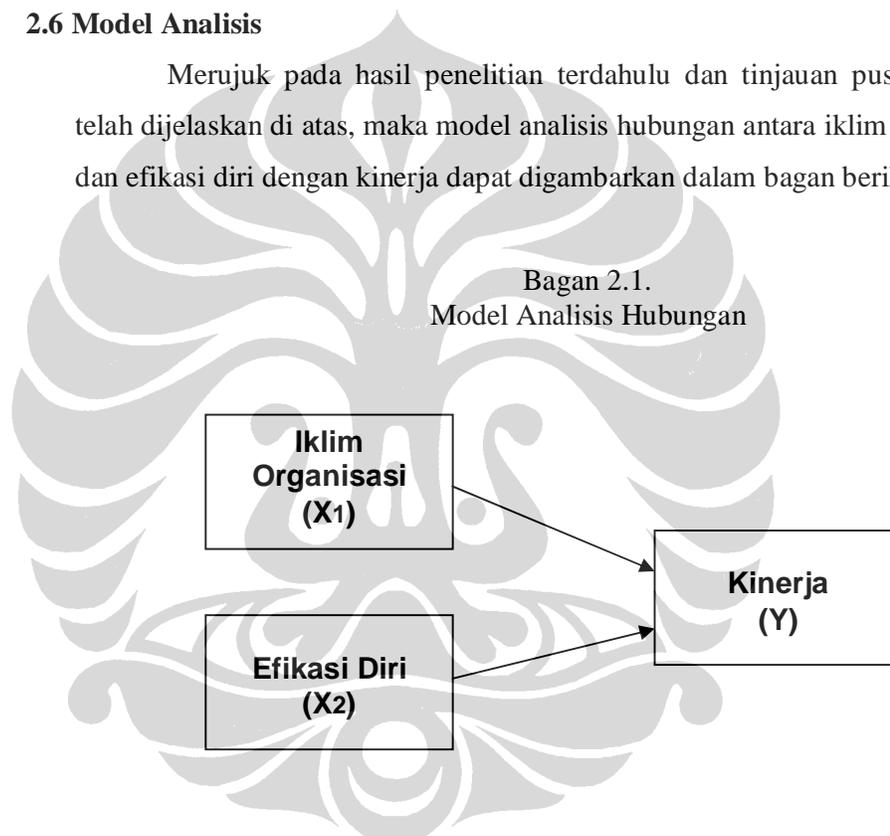
- d. Pembuatan rencana kerja (*action plans*). Bila sasaran telah disetujui, bawahan harus membuat rencana tindakan (*action plan*) untuk setiap sasaran tersebut. Rencana ini harus mencantumkan secara terperinci, langkah-langkah yang harus diambil (tindakan yang harus dilakukan), siapa yang melakukan (diri sendiri atau anak buah), kapan akan dimulai dan kapan harus selesai, serta berapa biayanya (kalau harus dihitung).
- e. Pemantauan terhadap hasil-hasil sementara yang diperoleh. Pengecekan harus dilakukan minimal pada akhir setiap semester, tetapi kalau bisa tiap kuartal.
- f. Tahap evaluasi. Pada akhir kurun waktu, dilaksanakan evaluasi prestasi secara formal. Semua hasil yang dicapai dicatat, hambatan-hambatan dan kegagalan diidentifikasi dan dicari sebabnya. Bawahan seharusnya mampu untuk membuat analisis sendiri atas hasil yang dicapainya.
- g. Pembicaraan prestasi kerja oleh atasan dan bawahan (*conseling*). Langkah akhir tentunya wawancara/pembicaraan antara atasan dan bawahan untuk mencari cara untuk mengatasi hambatan pada masa berikutnya. Pada saat yang sama, bawahan biasanya sudah menyiapkan sasaran-sasaran kerja yang ingin dicapainya dalam periode berikut.
- h. Atasan menyampaikan hasil evaluasi dengan bawahannya sendiri. Atasan membicarakan kesimpulan dari seluruh proses yang berjalan selama setahun tersebut dengan atasannya sendiri. Ia juga harus mengusulkan tindakan atau rencana yang akan dilakukan terhadap bawahan yang bersangkutan, misalnya pelatihan, pemberian bonus, atau pemberian surat teguran bila prestasinya dibawah standar yang disebabkan oleh kesalahan-kesalahan karyawan sendiri.

Dari uraian di atas terlihat bahwa yang dimaksud kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang meliputi aspek-aspek: kecepatan, kualitas, layanan, nilai, keterampilan *interpersonal*, mental untuk sukses, terbuka untuk berubah, kreativitas, keterampilan berkomunikasi, inisiatif, dan perencanaan organisasi.

2.6 Model Analisis

Merujuk pada hasil penelitian terdahulu dan tinjauan pustaka yang telah dijelaskan di atas, maka model analisis hubungan antara iklim organisasi dan efikasi diri dengan kinerja dapat digambarkan dalam bagan berikut:

Bagan 2.1.
Model Analisis Hubungan



2.7. Hipotesis

Berdasarkan tinjauan teoritis dan kerangka pemikiran sebagaimana tersaji pada bagian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- a. Ha1: Terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai di Pusat Pengkajian Pengolahan Data dan Informasi Sekretariat Jenderal DPR RI.

Ho1: Tidak terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai di Pusat Pengkajian Pengolahan Data dan Informasi Sekretariat Jenderal DPR RI.

b. Ha2: Terdapat hubungan antara efikasi diri dengan kinerja pegawai di Pusat Pengkajian Pengolahan Data dan Informasi Sekretariat Jenderal DPR RI.

Ho2: Tidak terdapat hubungan antara efikasi diri dengan kinerja pegawai di Pusat Pengkajian Pengolahan Data dan Informasi Sekretariat Jenderal DPR RI.

2.8. Operasionalisasi Konsep

Penelitian ini melibatkan dua variabel bebas (independen) yakni iklim organisasi (X_1) dan efikasi diri (X_2) dan satu variabel terikat (dependen) yaitu kinerja (Y). Untuk memperjelas batasan masing-masing variabel tersebut, maka perlu penegasan secara operasional dalam bentuk definisi operasional variabel sebagai berikut:

- a. Iklim organisasi adalah semua lingkungan yang ada dihadapi oleh manusia dalam suatu organisasi yang mempengaruhi seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas keorganisasiannya, yang diukur berdasarkan dimensi otonomi, kebersamaan, kepercayaan, tekanan, dukungan, pengakuan, kewajaran dan inovasi.
- b. Efikasi diri adalah evaluasi seseorang terhadap dirinya sendiri atas kemampuannya melakukan sebuah tugas, mencapai tujuan, dan menggerakkan motivasi yang diperlukan untuk keberhasilan dalam melaksanakan tugas yang diukur dengan indikator: besaran, kekuatan dan generalitas.
- c. Kinerja pegawai adalah penilaian diri terhadap prestasi kerja yang diperlihatkan seseorang dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan diukur dengan indikator: kecepatan, kualitas, layanan, nilai, keterampilan *interpersonal*, mental untuk sukses, terbuka untuk berubah, kreativitas, keterampilan berkomunikasi, inisiatif, dan perencanaan organisasi.

Berdasarkan definisi operasional di atas, maka dapat dikembangkan kisi-kisi instrumen penelitian sebagai berikut:

Tabel 2.1.
Kisi-kisi Instrumen Penelitian

No	Variabel	Indikator	No. Butir
1	Iklm Organisasi	a. Otonomi b. Kebersamaan c. Kepercayaan d. Tekanan e. Dukungan f. Pengakuan g. Kewajaran h. Inovasi	1, 2 3, 4 5, 6 7, 8 9, 10,12 11 13, 14 15, 16
2	Efikasi Diri	a. Besaran b. Kekuatan c. Generalitas	1, 2, 3, 4 5, 6, 7 8, 9, 10
3	Kinerja	a. Kecepatan b. Kualitas c. Layanan d. Nilai e. Keterampilan interpersonal f. Mental untuk sukses g. Terbuka untuk berubah h. Kreativitas i. Keterampilan berkomunikasi j. Inisiatif k. Perencanaan organisasi	1, 2 3, 4 5, 6 7, 8 9 10 11, 12 13, 14 15 16, 17 18, 19, 20

Sumber: Koys dan DeCotiis (dalam Wirawan, 2007), Gibson (2003: 155), dan Furtwengler (2002: 86)