



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS HUBUNGAN IKLIM ORGANISASI DAN EFIKASI DIRI  
DENGAN KINERJA PEGAWAI DI PUSAT PENGAJIAN  
PENGOLAHAN DATA DAN INFORMASI  
SEKRETARIAT JENDERAL DEWAN PERWAKILAN RAKYAT  
REPUBLIK INDONESIA**

**TESIS**

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

**ULI SINTONG SIAHAAN  
NPM : 0606018425**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA  
JAKARTA  
JUNI 2009**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

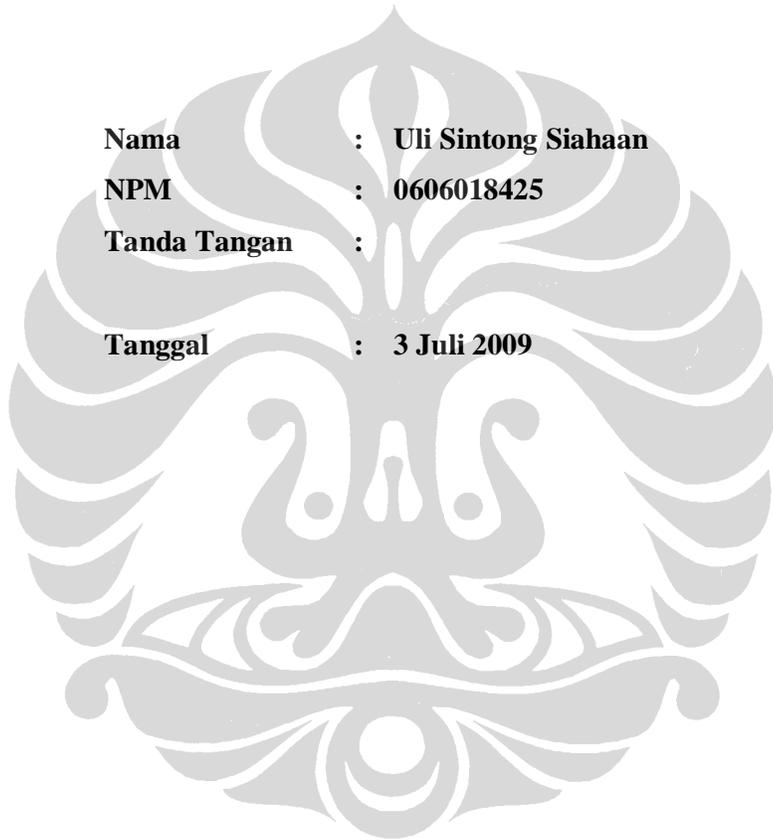
**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.**

**Nama : Uli Sintong Siahaan**

**NPM : 0606018425**

**Tanda Tangan :**

**Tanggal : 3 Juli 2009**



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

**TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS**

Nama : Uli Sintong Siahaan  
NPM : 0606018425  
Judul Tesis : Analisis Hubungan Iklim Organisasi dan Efikasi  
Diri Dengan Kinerja Pegawai Di Pusat Pengkajian  
Pengolahan Data dan Informasi Sekretariat  
Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik  
Indonesia

**Pembimbing Tesis**

**(Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA)**

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : Uli Sintong Siahaan  
NPM : 0606018425  
Program Studi : Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Judul Tesis : **Analisis Hubungan** Iklim Organisasi dan Efikasi Diri Dengan Kinerja Pegawai Di Pusat Pengkajian Pengolahan Data dan Informasi Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein (.....)  
Sekretaris Sidang : Drs. Heri Faturahman, M.Si (.....)  
Pembimbing : Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA (.....)  
Penguji Ahli : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 3 Juli 2009

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur, hormat dan kemuliaan bagi Tuhan Yang Maha Kuasa, Maha Pengasih dan Maha Penyayang atas karunia, penyertaan serta pemeliharaanNya kepada saya, sehingga pada akhirnya saya dapat menyelesaikan karya tulis ini sesuai dengan waktu yang diperkenanNya.

Karya tulis ini adalah hasil penelitian yang dilakukan menurut kaidah penulisan ilmiah untuk mengetahui hubungan iklim organisasi dan efikasi diri dengan kinerja pegawai di Pusat Pengkajian Pengolahan Data dan Informasi Sekretariat Jenderal DPR RI. Melalui penelitian ini dapat diketahui faktor-faktor apa saja yang perlu diperhatikan agar kinerja pegawai P3DI dapat lebih ditingkatkan sehingga Visi dan Misi Sekretariat Jenderal DPR RI dapat tercapai.

Karya tulis ini merupakan tugas akhir yang merupakan prasyarat untuk memperoleh gelar Magister Sains pada program Pascasarjana Universitas Indonesia. Saya menyadari sepenuhnya akan keterbatasan saya dalam penyusunan karya tulis ini dan oleh sebab itu saya sangat mengharapkan saran dan masukan dari sidang pembaca untuk penyempurnaan karya tulis ini.

Sebagai hasil penelitian, kiranya tulisan ini dapat memberi manfaat bagi sidang pembaca dan secara khusus dapat memberikan sumbangan pemikiran kepada Sekretariat Jenderal DPR RI dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, khususnya di P3DI serta berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan Administrasi Pengembangan Sumber Daya Manusia secara umum.

Saya mengakui dan menyadari sepenuhnya bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, baik ketika masa perkuliahan, saat penelitian lapangan sampai pada penyusunan tesis ini, tidak mungkin dapat diselesaikan hanya oleh diri sendiri. Sehubungan dengan itu, melalui kata pengantar inilah saya menyampaikan terimakasih, penghargaan dan rasa hormat saya kepada :

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, selaku Dekan FISIP Universitas Indonesia.
2. Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein, selaku Ketua Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

3. Dr. Roy V. Salomo, M.Soc., Sc, selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
4. Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA, sebagai pembimbing utama yang telah meluangkan waktu dan pemikirannya untuk membimbing, memberi petunjuk dan masukan yang sangat berharga dalam proses penyusunan sampai terselesaikannya karya tulis ini.
5. Pimpinan Sekretariat Jenderal DPR RI c.q. Kepala Biro Keanggotaan dan Kepegawaian serta Kepala Bagian Diklat selaku atasan saya yang telah memberikan kesempatan dan keleluasaan kepada saya, baik selama masa perkuliahan, saat penelitian dan proses penyelesaian karya tulis ini.
6. Seluruh dosen/pengajar Program Studi Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan serta pengalamannya selama penulis mengikuti perkuliahan.
7. Seluruh Staf Administrasi dan Perpustakaan Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia yang telah banyak membantu penulis dalam mendapatkan informasi dan bahan-bahan yang penting dalam penyusunan karya tulis ini.
8. Seluruh rekan-rekan mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Program Pascasarjana Kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Angkatan 10, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia yang telah memberikan semangat, masukan, kritik dan saran untuk penyelesaian tulisan ini.
9. Semua pegawai di lingkungan Pusat Pengkajian Pengolahan Data dan Informasi Sekretariat Jenderal DPR RI yang telah membantu dan memberikan pendapatnya sebagai responden serta teman-teman di lingkungan Biro Polhukham dan Bagian Diklat Setjen DPR RI yang telah membantu dan memberikan dorongan semangat untuk menyelesaikan karya tulis ini.
10. Seluruh keluarga Siahaan dan Sinaga, teristimewa istriku Ester Gloria Sinaga dan anak-anak kami tercinta, Joudi Natama, Jessica Nadya, Josephine Rachel Natalia, dan Jehezkiel Jecardo Ryan Natanael yang menjadi sumber inspirasi

dan semangatku yang senantiasa mendukung di dalam doa untuk penyelesaian karya tulis ini.

11. Seluruh teman-teman dalam Paduan Suara Anugerah, Paduan Suara Hosanna, Paduan Suara Gabungan, serta rekan-rekan sepelayanan di Majelis Jemaat dan Jemaat Wijk X HKBP Menteng Jalan Jambu 46 Jakarta, serta teman-teman alumni Dago yang tetap mendukung saya di dalam doa untuk penyelesaian studi ini.
12. Serta semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan, baik langsung maupun tidak langsung, dalam bentuk materil dan moril sehingga penulis mampu menyelesaikan karya tulis ini.

Penulis tidak dapat membalas semua budi baik yang sudah penulis terima, kiranya Tuhan Yang Maha Kuasa, Maha Pengasih dan Maha Penyayang membalas berlipat ganda dan memberikan berkat melimpah atas semua dukungan dan bantuannya. Terpujilah Tuhan.

Jakarta, Juni 2009

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Uli Sintong Siahaan  
NPM : 0606018425  
Program Studi : Kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Departemen : Ilmu Administrasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**Analisis Hubungan** Iklim Organisasi dan Efikasi Diri Dengan Kinerja Pegawai Di Pusat Pengkajian Pengolahan Data dan Informasi Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia.

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : 3 Juli 2009  
Yang menyatakan

(Uli Sintong Siahaan)

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Uli Sintong Siahaan  
Tempat dan tanggal lahir : Medan, 8 November 1960  
Status : Menikah  
Isteri : Ester G.L. Sinaga  
Anak : 1. Joudi Natama Hansiga  
2. Jessica Nadya Hansiga  
3. Josephine Rachel Natalia Hansiga  
4. Jehezkiel Jecardo Ryan Natanael Hansiga  
Pekerjaan : Pegawai Negeri Sipil  
Instansi : Sekretariat Jenderal DPR RI  
Alamat Rumah : Jl. Lembah Pinang X Blok I-3 No. 10 Pondok Kelapa, Jakarta Timur 13450  
E-mail : [sintongdo@yahoo.com](mailto:sintongdo@yahoo.com)

### Riwayat Pendidikan

1. SD St. Antonius III Medan : Lulus Berijazah Tahun 1973
2. SMP St. Thomas Medan : Lulus Berijazah Tahun 1976
3. SMA Tunas Kartika Medan : Lulus Berijazah Tahun 1980
4. S1 FISIP UNPAD Bandung : Lulus Berijazah Tahun 1987

### Riwayat Pekerjaan

1. Calon Pegawai Negeri Sipil Setjen DPR RI : 1990-1991
2. Pegawai Negeri Sipil Setjen DPR RI : 1991 - sekarang
3. Kasubag Program dan Evaluasi Bagian Diklat : 2007 - sekarang

## ABSTRAK

Nama : Uli Sintong Siahaan  
Program Studi : Ilmu Administrasi Kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Judul : Hubungan Iklim Organisasi dan Efikasi Diri Dengan Kinerja Pegawai di Pusat Pengkajian Pengolahan Data dan Informasi Sekretariat Jenderal DPR RI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara iklim organisasi dan efikasi diri dengan kinerja pegawai pada Pusat Pengkajian Pengolahan Data dan Informasi Sekretariat Jenderal DPR RI. Iklim organisasi merupakan semua lingkungan yang 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. 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. Sementara 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.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tipe penelitian eksplanatif. Sampel yang digunakan sebanyak 93 orang yang diambil dengan teknik sensus. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis secara deskriptif dan statistik non parametrik.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi dan efikasi diri memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja pegawai P3DI Sekretariat Jenderal DPR RI. Hasil ini memberikan arti bahwa semakin baik iklim organisasi dan semakin tinggi efikasi diri, maka semakin baik kinerja pegawai; sebaliknya semakin buruk iklim organisasi dan semakin rendah efikasi diri, maka semakin buruk kinerja pegawai. Dengan demikian iklim organisasi dan efikasi diri menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka perlu adanya pembenahan terhadap iklim organisasi dan efikasi diri. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengembangan kompetensi komunikasi *interpersonal* dan kecerdasan emosional, peningkatan kompetensi pegawai melalui pelatihan, memberikan pekerjaan sesuai deskripsi tugas, mengusahakan penghargaan kepada para pegawai yang berprestasi, dan penerapan sistem kompensasi yang adil, dan menjadikan sikap inovatif sebagai budaya dan filosofi organisasi. Sementara untuk meningkatkan efikasi diri perlu adanya pemberian pemahaman terhadap pegawai tentang efikasi diri, mulai dari pengertiannya, manfaatnya sampai cara-cara untuk meningkatkannya dan mengadakan pelatihan khusus untuk meningkatkan efikasi diri pegawai.

Kata kunci: Iklim Organisasi, Efikasi Diri, Kinerja

## ABSTRACT

Name : Uli Sintong Siahaan  
Study Program : Post-Graduate Study on Administration and Human Resource Development  
Title : The Influence of Climate Organization and Self Efficacy on Personnel Performance at Centre for Research and Processing Data and Information of Secretariat General of DPR RI

The research objective is to examine the influence of organizational climate and self efficacy on personnel performance at Centre for Research and Processing Data and Information of Secretariat General of DPR RI. Organizational climate refers to all environment aspect that people face in an organization that influenced someone in doing his organization task, which could be measured by dimension of autonomy, cohesion, trust, pressure, support, recognition, fairness, innovation. Self efficacy is the evaluation of self capabilities in doing the tasks, to achieve the goals and drives motivation to get succeed in doing the tasks that could be measured by indicators of sizing, strong and generality. Meanwhile, personnel performance is a self-adjustment of work prestigious that someone had shown to achieved the goals that could be measured by indicators of speedy, quality, services, values, interpersonal skill, mentality for succeed, openness to change, creativity, communication skills, initiative, and organizational planning.

This research using quantitative approach and explanative method. The samples are 93 and using sensus techniques. Collecting datas were using questionnaires and nonparametric statistic.

The results shown that organizational climate and self efficacy have a positive and significant influence to the personnel performance at P3DI of Secretariat General of DPR RI, either itself or together. It means that as good as the organizational climate and high of self efficacy is, the performance also be good and vice versa. So, organizational climate and self efficacy are significant factors to increase performance.

Based on the result of research, it is important to improve the organizational climate and self efficacy. It is important to develop competence in interpersonal communication and emotional intelligence, to improve human competence by training, giving tasks depend on job description, giving rewards and implementing justice compensation, and making innovative attitude as philosophy and organizational culture. Meanwhile, it is important to know and giving dissemination and specific training to increase personnel self efficacy.

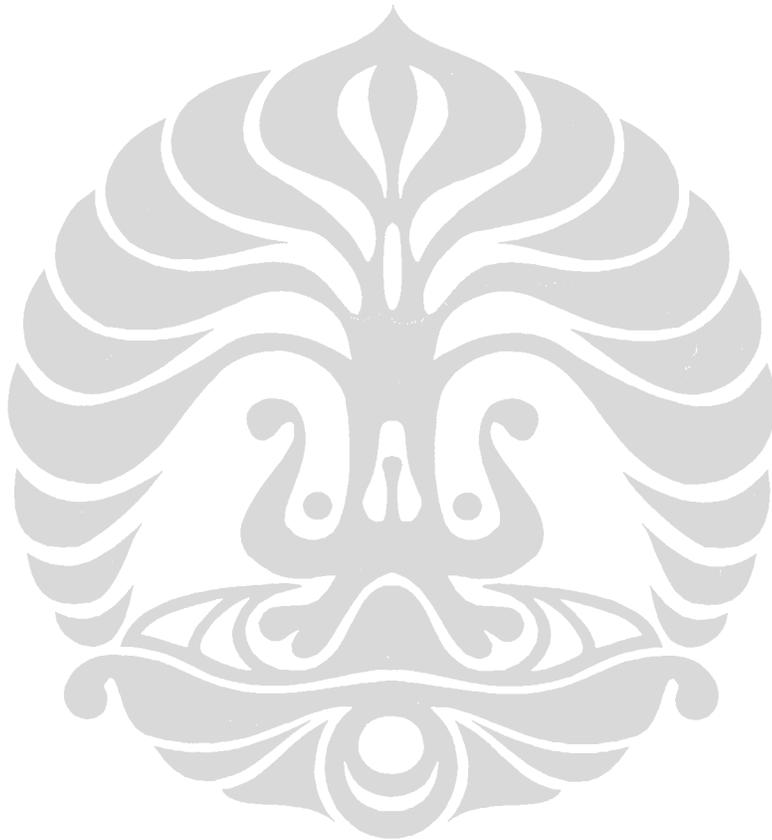
Keywords: Organizational Climate, Self Efficacy, Job Performance

## DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	vi
ABSTRAK .....	vii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR BAGAN .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
<b>1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Signifikansi Penelitian .....	7
1.5 Sistematika Penulisan .....	7
<b>2 TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>9</b>
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu.....	9
2.1.1 Hubungan Iklim Organisasi dengan Kinerja.....	9
2.1.2 Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kinerja.....	10
2.2 Administrasi Publik dan Administrasi Negara .....	11
2.3 Iklim Organisasi .....	13
2.3.1 Pengertian Iklim Organisasi .....	13
2.3.2 Faktor-faktor Penentu dan Dimensi Iklim Organisasi .....	17
2.3.3 Tipe Iklim Organisasi.....	21
2.4 Efikasi Diri .....	23
2.4.1 Pengertian Efikasi Diri .....	23
2.4.2 Sumber Efikasi Diri .....	24
2.4.3 Proses dan Pengaruh Efikasi Diri .....	26
2.4.4 Jenis Efikasi Diri .....	29
2.4.5 Dimensi Efikasi Diri .....	30
2.4.6 Peningkatan Efikasi Diri.....	30
2.5 Kinerja .....	32

2.5.1 Pengertian Kinerja .....	32
2.5.2 Standar Kinerja .....	33
2.5.3 Manajemen Kinerja .....	42
2.5.4 Penilaian Kinerja .....	44
2.6 Model Analisis .....	55
2.7 Hipotesis .....	55
2.8 Operasionalisasi Konsep .....	56
<b>3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>58</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	58
3.2 Tipe Penelitian .....	58
3.3 Teknik Pengumpulan Data .....	59
3.4 Populasi, Sampel dan Teknik Sampling .....	59
3.5 Pengujian Validitas dan Reliabilitas .....	60
3.6 Teknik Analisis Data .....	60
3.7 Keterbatasan Penelitian .....	64
<b>4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>66</b>
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	66
4.1.1 Sekretariat Jenderal DPR RI .....	66
4.1.2 Visi dan Misi .....	68
4.1.3 Tujuan dan Sasaran .....	69
4.1.4 Struktur Organisasi .....	71
4.1.5 Sumber Daya Manusia .....	75
4.1.6 Pusat Pengkajian Pengolahan Data dan Informasi .....	77
4.2 Profil Responden .....	80
4.2.1 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	80
4.2.2 Profil Responden Berdasarkan Usia .....	80
4.2.3 Profil Responden Berdasarkan Pendidikan .....	81
4.2.4 Profil Responden Berdasarkan Status Perkawinan .....	81
4.2.5 Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	82
4.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas .....	83
4.4 Analisa Deskriptif .....	86
4.4.1 Iklim Organisasi .....	86
4.4.2 Efikasi Diri .....	88
4.4.3 Kinerja Pegawai .....	89
4.5 Pengujian Hipotesis .....	91
4.5.1 Hubungan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Pegawai .....	92
4.5.2 Hubungan Efikasi Diri Dengan Kinerja Pegawai .....	93

4.6 Pembahasan Hasil Penelitian .....	97
<b>5 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>101</b>
5.1 Kesimpulan .....	101
5.2 Saran .....	
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	

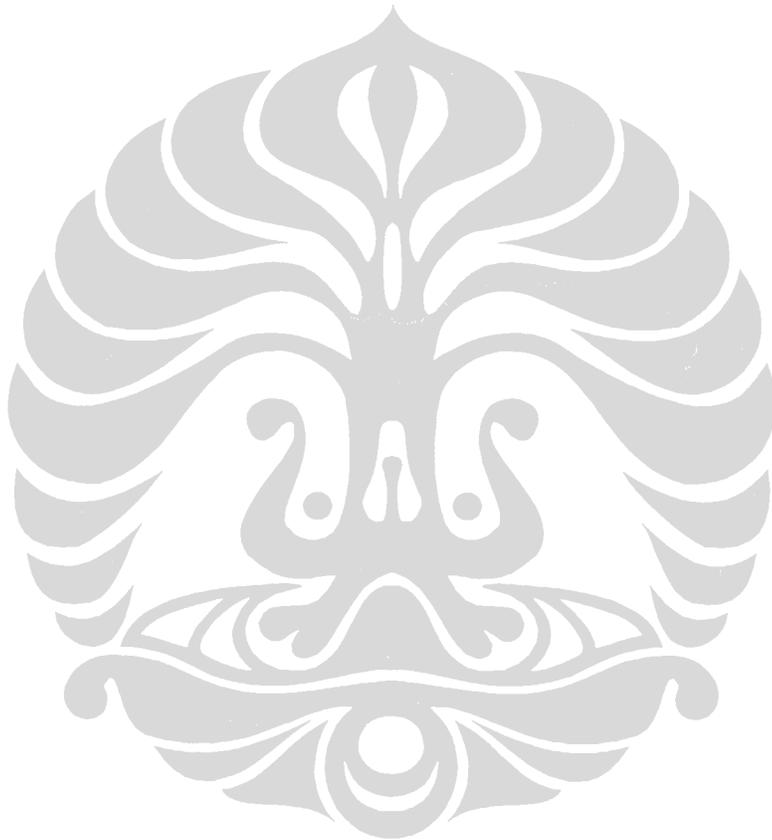


**DAFTAR TABEL**

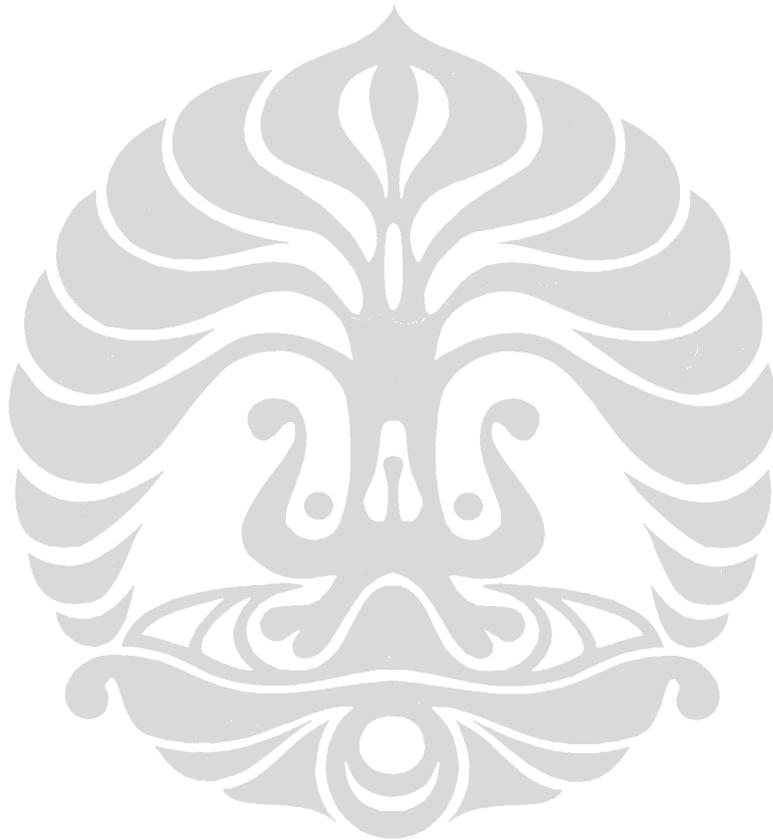
Tabel 2.1	Kisi-kisi Instrumen Penelitian .....	57
Tabel 3.1	Alternatif Jawaban dan Skor .....	59
Tabel 4.1	Penempatan Pegawai Setjen DPR RI .....	75
Tabel 4.2	Eselonisasi Pegawai Setjen DPR RI.....	76
Tabel 4.3	Pegawai Setjen DPR RI Berdasarkan Golongan .....	76
Tabel 4.4	Pegawai Setjen DPR RI Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	77
Tabel 4.5	Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	80
Tabel 4.6	Profil Responden Berdasarkan Usia .....	80
Tabel 4.7	Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	81
Tabel 4.8	Profil Responden Berdasarkan Status Perkawinan .....	82
Tabel 4.9	Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	82
Tabel 4.10	Hasil Uji Validitas Item Variabel Iklim Organisasi .....	83
Tabel 4.11	Hasil Uji Validitas Item Efikasi Diri .....	84
Tabel 4.12	Hasil Uji Validitas Item Kinerja .....	85
Tabel 4.13	Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Mengenai Iklim Organisasi .....	86
Tabel 4.14	Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Mengenai Efikasi Diri .....	88
Tabel 4.15	Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Mengenai Kinerja Pegawai .....	90
Tabel 4.16	Rangkuman Hasil Perhitungan Regresi, Korelasi Koefisien Determinasi, dan Uji t Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai .....	92
Tabel 4.17	Rangkuman Hasil Perhitungan Regresi, Korelasi Koefisien Determinasi, dan Uji t Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kinerja Pegawai .....	94
Tabel 4.18	Rangkuman Hasil Perhitungan Regresi, Korelasi Koefisien Determinasi, dan Uji t Pengaruh Iklim Organisasi dan Efikasi Diri Terhadap Kinerja Pegawai .....	95

## DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1	Model Analisis .....	55
Bagan 4.1	Sekretariat Jenderal DPR RI .....	72
Bagan 4.2	Struktur Organisasi P3DI .....	79



## DAFTAR GAMBAR



**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1	Daftar Riwayat Hidup.....	1 lembar
Lampiran 2	Daftar Kuesioner .....	6 lembar
Lampiran 3	Data Uji Coba Variabel Iklim Organisasi .....	3 lembar
Lampiran 4	Data Uji Coba Variabel Efikasi Diri .....	3 lembar
Lampiran 5	Data Uji Coba Variabel Kinerja .....	6 lembar
Lampiran 6	Data Penelitian Ordinal Variabel Iklim Organisasi .....	3 lembar
Lampiran 7	Data Penelitian Ordinal Variabel Efikasi Diri .....	3 lembar
Lampiran 8	Data Penelitian Ordinal Variabel Kinerja .....	6 lembar
Lampiran 9	Data Penelitian Interval Variabel Iklim Organisasi .....	3 lembar
Lampiran 10	Data Penelitian Interval Variabel Efikasi Diri .....	3 lembar
Lampiran 11	Data Penelitian Interval Variabel Kinerja.....	6 lembar
Lampiran 12	Hasil Uji Validitas Variabel Iklim Organisasi .....	1 lembar
Lampiran 13	Hasil Uji Validitas Variabel Efikasi Diri .....	1 lembar
Lampiran 14	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja .....	2 lembar
Lampiran 15	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Iklim Organisasi .....	1 lembar
Lampiran 16	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Efikasi Diri .....	1 lembar
Lampiran 17	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja .....	1 lembar
Lampiran 18	Data Responden .....	1 lembar
Lampiran 19	Regression .....	3 lembar
Lampiran 20	Surat Melaksanakan Penelitian.....	2 lembar

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting sebagai *intellectual resources* dalam mencapai tujuan organisasi atau bahkan untuk kemajuan bangsa/negara, karena hanya manusia yang dapat menggunakan segenap akal budinya untuk mengolah dan mengelola sumber daya alam dengan cara menemukan ilmu pengetahuan dan teknologi serta bagaimana mengoperasikannya secara efektif dan efisien. Pada *level* organisasi, tidak mungkin suatu organisasi dapat berkembang dan mencapai tujuannya tanpa didukung segenap potensi SDM yang dimiliki. Hal itu berlaku baik bagi organisasi bisnis maupun organisasi non-profit bahwa tanpa dukungan penuh sumber daya manusia karyawan/pegawai, dapat dipastikan program atau rencana kerja yang bagus untuk mencapai tujuan dan target-target spesifik organisasi bisa mengalami kegagalan. Dukungan penuh karyawan/pegawai pada umumnya tercermin dalam kinerjanya. Hal ini menegaskan suatu fakta empirik bahwa faktor kinerja karyawan/pegawai merupakan kunci keberhasilan organisasi. Tanpa kinerja optimal karyawan/pegawai, maka kinerja optimal organisasi tidak akan tercapai. Namun dalam realitas kehidupan sehari-hari, masih banyak organisasi yang belum memiliki aset kinerja pegawai yang memadai, baik di *level* unit maupun di *level* organisasi. Salah satu di antaranya adalah Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (DPR RI), khususnya Pusat Pengkajian Pengolahan Data dan Informasi (P3DI), yang menjadi objek penelitian ini. Unit kerja ini sangat penting dalam menunjang kegiatan DPR RI dalam proses pengambilan keputusan, namun masih banyak pegawai yang berkinerja kurang memadai. Hasil pengamatan menunjukkan indikasi perilaku berikut: datang di kantor tidak tepat waktu atau pulang lebih cepat, menggunakan waktu istirahat melebihi ketentuan, menggunakan jam kerja dan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi, serta kurang mampu memenuhi

target dan standar kerja yang berlaku. Kondisi ini jelas mencitrakan kinerja pegawai yang belum optimal, bahkan sebagian tergolong rendah.

Padahal Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (DPR RI) adalah institusi yang dibentuk untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas Dewan (*parliamentary supporting system*), yaitu memberi dukungan teknis, dukungan administrasi dan dukungan keahlian kepada DPR RI, yang memiliki tugas dan fungsi membuat undang-undang (fungsi legislasi), melakukan pengawasan terhadap Pemerintah (fungsi pengawasan), dan menyusun Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) bersama-sama dengan Pemerintah (fungsi anggaran). Bahkan, dengan adanya perubahan dalam sistem ketatanegaraan dan politik pemerintahan pasca Amandemen UUD 1945, yaitu bergesernya kekuasaan membentuk undang-undang dari lembaga eksekutif kepada lembaga legislatif, yang semula bersifat *executive heavy* bergeser menuju *legislative heavy*, membawa konsekuensi perubahan lingkungan strategis bagi DPR dalam mengemban tugas dan fungsinya. Perubahan tersebut tidak terlepas dari tuntutan masyarakat terhadap penguatan demokrasi, keterbukaan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui kinerja institusi penyelenggara negara, baik di tingkat pusat maupun di tingkat daerah. Namun, setelah sepuluh tahun pasca reformasi, lembaga legislatif DPR RI belum dapat melaksanakan fungsinya secara optimal dan kinerjanya relatif rendah yang menyebabkan citra DPR di masyarakat belum baik. Hal ini, sebagaimana diungkapkan dalam buku *Reformasi Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia* (Laporan Hasil Tim Kajian Peningkatan Kinerja DPR RI, "Executive Summary", Jakarta, 2006: vii), antara lain karena dukungan sumber daya manusia (SDM) Sekretariat Jenderal DPR RI belum memadai; komunikasi antara staf Sekretariat Jenderal dengan alat kelengkapan DPR RI belum memadai; struktur Sekretariat Jenderal DPR RI yang belum sepenuhnya efektif dalam memberikan dukungan kepada DPR RI; dan adanya kesulitan bagi masyarakat dalam mengakses informasi di DPR RI.

Selain dari laporan hasil tim kajian tersebut, jajak pendapat LP3ES bersama *Center for the Study of Development and Democracy* (CESDA) juga

menunjukkan bahwa dari 1250 responden yang dimintakan pendapatnya, separuh di antaranya menyatakan anggota DPR lebih mengutamakan kepentingan partai; 33 persen mengatakan anggota DPR lebih mendahulukan kepentingan dirinya sendiri; 72 persen responden tidak puas terhadap tugas Dewan dalam menyusun undang-undang; ada 68 persen mengaku tidak puas dengan kinerja Dewan untuk mengawasi jalannya pemerintahan. Secara umum masyarakat juga menganggap kurang mendapat perhatian dari wakil-wakil rakyat. Sekitar 74 persen responden menyatakan anggota DPR tidak peduli masalah pendidikan bagi rakyat dan 77 persen menganggap Anggota Dewan kurang peduli dengan pengendalian harga bahan-bahan pokok, bahkan ada 91 persen responden menganggap perlunya pengawasan terhadap kinerja Dewan (Masyarakat Kecewa Kinerja DPR : 20 November 2003, dalam <http://www.tempointeraktif.com>). Demikian juga dalam sebuah diskusi publik di Jakarta Media Center atas hasil temuan LSM yang telah melakukan pemantauan terhadap kinerja DPR RI dalam kurun waktu tahun 2005 dan 2006, ditemukan bahwa Sekretariat Jenderal DPR RI juga sebagai variabel yang turut menentukan baik buruknya atau naik turunnya kinerja DPR (Peran Setjen dalam upaya reformasi kinerja DPR, dalam [http://forum-politisi.org/pusat\\_data/parlemen/article.php?id=158](http://forum-politisi.org/pusat_data/parlemen/article.php?id=158)).

Informasi-informasi tersebut menyuguhkan suatu fenomena faktual bahwa kinerja dan citra DPR belum utuh (memadai) antara lain karena dukungan kinerja Sekretariat Jenderal DPR RI yang belum memadai, termasuk kinerja pegawai pada Pusat Pengkajian Pengolahan Data dan Informasi (P3DI). Indikasinya antara lain tampak dari hasil kajian P3DI sering tidak selesai tepat waktu dan tidak sesuai dengan kebutuhan aktual Dewan, lamban dalam merespon kebutuhan data/informasi/kajian/dokumen atas permintaan Anggota Dewan, tidak dapat memberikan informasi yang diperlukan Anggota Dewan secara akurat dan lengkap, tidak dapat memberikan referensi berupa buku, jurnal, majalah atau bahan lainnya yang diperlukan Dewan secara memadai, dan kurang mampu mengelola jaringan komputer dengan baik.

Belum maksimalnya dukungan P3DI kepada Dewan merupakan sebuah fenomena yang tidak sesuai dengan tuntutan reformasi di bidang pelayanan publik. Namun kekurangan tersebut bukannya tanpa sebab. Paling tidak ada dua faktor atau variabel yang potensial mempengaruhinya, yakni iklim organisasi dan efikasi diri. Iklim organisasi merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi para pegawai dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya sedangkan efikasi diri merupakan faktor internal dalam diri pegawai itu sendiri dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya.

Roesfandi (dalam Hanafi, 1997: 42) menyatakan 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. Pernyataan Roesfandi tersebut menunjukkan adanya keterkaitan positif antara iklim organisasi dengan produktivitas kerja atau kinerja seseorang.

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Formatted: Font: (Default) Times New Roman, 12 pt

Iklim organisasi yang turut mempengaruhi kinerja pegawai antara lain menyangkut peraturan, kebijakan, sistem kerja serta fasilitas sarana dan prasarana kerja yang dibutuhkan. Aspek-aspek ini belum tersedia dan terbangun dengan baik sehingga kurang kondusif bagi pegawai untuk menunjukkan kinerja terbaiknya. Di pihak lain, efikasi diri adalah faktor internal, yang merefleksikan keyakinan seseorang akan kemampuannya menuntaskan pekerjaan-pekerjaan tertentu. Semakin tinggi keyakinan seseorang, semakin besar peluangnya untuk berhasil. Sebaliknya, semakin kecil keyakinan yang dimiliki, makin kecil peluangnya untuk berhasil. Ini berarti bahwa efikasi diri dapat menentukan tinggi rendahnya kinerja karyawan dalam bekerja. Fenomena di lapangan menunjukkan masih banyak pegawai yang tidak yakin akan kemampuannya, sehingga mereka tidak berhasil dengan baik menunjukkan kinerjanya. Ketidakyakinan tersebut antara lain dipicu oleh ketidaksesuaian latar belakang pendidikan pegawai dengan jenis pekerjaan yang ditekuni serta masih minimnya pelatihan khusus yang sesuai dengan jenis pekerjaan pegawai.

Uraian di atas memperlihatkan masalah serius terkait dengan kinerja pegawai pada P3DI Sekretariat Jenderal DPR RI dalam hubungannya dengan

iklim organisasi dan efikasi diri. Bertolak dari urgensi ini, kiranya menarik dan perlu diteliti secara ilmiah ikhwal hubungan antara iklim organisasi dan efikasi diri dengan kinerja pegawai pada Pusat Pengkajian Pengolahan Data dan Informasi (P3DI) Sekretariat Jenderal DPR RI.

## 1.2 Perumusan Masalah

Sebagaimana diuraikan sebelumnya bahwa Sekretariat Jenderal DPR RI dengan segenap jajarannya merupakan unsur pendukung (*parliamentary supporting system*) kegiatan Dewan Perwakilan Rakyat dalam menjalankan tugas dan fungsi Dewan di bidang legislasi, anggaran dan pengawasan. Perubahan komposisi dan latarbelakang sosial Anggota DPR RI yang beragam juga turut mempengaruhi tuntutan dinamis pemberian dukungan terhadap lembaga DPR agar dapat bekerja secara optimal dalam menjalankan tugas dan fungsi Dewan. Telah disebutkan pula bahwa dukungan tersebut terdiri dari dukungan yang bersifat teknis, administrasi dan keahlian. Dukungan teknis antara lain dalam bentuk tersedianya sarana dan prasarana seperti ruangan rapat, meja dan kursi untuk kegiatan rapat, penerangan lampu untuk ruangan rapat, *sound system*, *air condition*, serta makanan dan minuman ketika rapat-rapat berlangsung. Dukungan administrasi antara lain dalam bentuk tersedianya agenda rapat, undangan rapat, risalah rapat, laporan-laporan persidangan dan tata persuratan dalam melakukan kunjungan kerja atau studi banding ke luar negeri. Dukungan keahlian antara lain dalam bentuk data dan informasi, materi yang berkaitan dengan isu yang sedang dan akan dibahas, kajian dan analisis terhadap isu atau permasalahan yang sedang dan akan dibahas yang dibutuhkan oleh Anggota maupun Alat Kelengkapan Dewan lainnya seperti Komisi, Badan, Panitia Khusus (Pansus), dan Pimpinan.

Dengan gambaran tugas pokok dan fungsi tersebut, Sekretariat Jenderal DPR RI merupakan sebuah organisasi yang memiliki struktur yang jelas serta mempunyai tujuan yang jelas dan pasti dan harus dapat melakukan penyesuaian sesuai dengan tuntutan kerja dinamis agar kinerja Dewan tercapai dengan baik. Sebagai sebuah organisasi yang bekerja di lingkungan lembaga politik yang dinamis, maka Sekretariat Jenderal DPR RI harus dapat

mengimbangi peran, tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh Anggota secara individu dan Dewan Perwakilan Rakyat sebagai kelembagaan agar kinerja Dewan optimal.

Dinamika organisasi birokrasi yang dijalankan oleh Sekretariat Jenderal DPR RI dalam memberikan dukungan terhadap Dewan, juga mengalami perubahan-perubahan dinamis, dari yang semula hanya bersifat unsur pelayanan di bidang teknis dan administrasi telah berkembang dan bertambah dengan unsur pendukung di bidang keahlian, seiring dengan berkembangnya ruanglingkup tugas dan fungsi Dewan yang semakin meningkat sesuai dengan perkembangan sosial kemasyarakatan dalam aspek politik, ekonomi, hukum, sosial, budaya dan pertahanan keamanan. Perubahan peran Dewan semakin nyata melalui tuntutan reformasi yang menghendaki agar Dewan lebih berkinerja dengan diberinya penguatan kekuasaan dalam menyusun perundang-undangan dari yang semula bersifat *executive heavy* ke arah *legislative heavy*. Perkembangan ruang lingkup tugas dan fungsi Dewan membawa dampak terhadap perubahan struktur dan tugas organisasi Sekretariat Jenderal DPR RI. Dalam kaitan ini terlihat bagaimana hubungan antara organisasi dan lingkungan, bahwa organisasi dapat dipengaruhi dan mempengaruhi lingkungannya, dapat pula bersifat internal dan eksternal. Lingkungan eksternal organisasi yang dapat mempengaruhi antara lain situasi politik dan kemasyarakatan sedangkan internal organisasi yang sering juga disebut dengan iklim organisasi antara lain meliputi kepemimpinan, struktur, peraturan-peraturan, sarana dan prasarana serta sumber daya manusianya.

Berdasarkan uraian dalam latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai di P3DI Sekretariat Jenderal DPR RI?
- b. Bagaimana hubungan antara efikasi diri dengan kinerja pegawai di P3DI Sekretariat Jenderal DPR RI?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini diadakan dengan tujuan sebagai berikut:

- a. Mengetahui dan menganalisis hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai di P3DI Sekretariat Jenderal DPR RI.
- b. Mengetahui dan menganalisis hubungan antara efikasi diri dengan kinerja pegawai di P3DI Sekretariat Jenderal DPR RI.

### 1.4. Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan dua manfaat sebagai berikut:

- a. Signifikansi Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan masukan bagi perkembangan ilmu pengetahuan administrasi dan manajemen sumber daya manusia dalam bentuk pemahaman empiris tentang dinamika faktor-faktor yang ada dalam organisasi yang dapat dijadikan sebagai acuan pengembangan penelitian lebih lanjut, khususnya yang terkait dengan analisis hubungan antara iklim organisasi dan efikasi diri dengan kinerja pegawai.

- b. Signifikansi Praktis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan bagi peningkatan kinerja pegawai pada Pusat Pengkajian Pengolahan Data dan Informasi Sekretariat Jenderal DPR RI dan dapat dijadikan sebagai dasar untuk pembuatan kebijakan bagi pengembangan kinerja pegawai melalui perspektif iklim organisasi dan efikasi diri.

### 1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis ini terdiri dari lima bab, yang masing-masing berisi sebagai berikut :

- Bab I : Pendahuluan

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan permasalahan, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan.

**Bab II : Kerangka Teori**

Bab ini berisi tentang konsep-konsep dan teori-teori yang relevan dengan variabel-variabel penelitian yang meliputi iklim organisasi, efikasi diri dan kinerja.

**BAB III Metode Penelitian**

Bab ini menguraikan metode penelitian yang meliputi pendekatan penelitian, tipe penelitian, populasi dan sampel penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

**BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Pada bab ini diuraikan tentang gambaran umum objek penelitian, yaitu gambaran umum Sekretariat Jenderal DPR RI, visi dan misi, struktur organisasi Setjen DPR RI, gambaran umum Pusat Pengkajian Pengolahan Data dan Informasi, struktur organisasi, sumber daya manusia. Bab ini juga memuat hasil penelitian berdasarkan pengolahan data mengenai responden, hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja, dan efikasi diri dengan kinerja pegawai di P3DI Sekretariat Jenderal DPR RI.

**BAB V Kesimpulan dan Saran**

Bab ini merupakan bab terakhir yang berisi kesimpulan atas materi yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya dan saran-saran sesuai hasil penelitian.

## 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 menyetengahkan 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 menyetengahkan 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, asuntif 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 menyetengahkan 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.

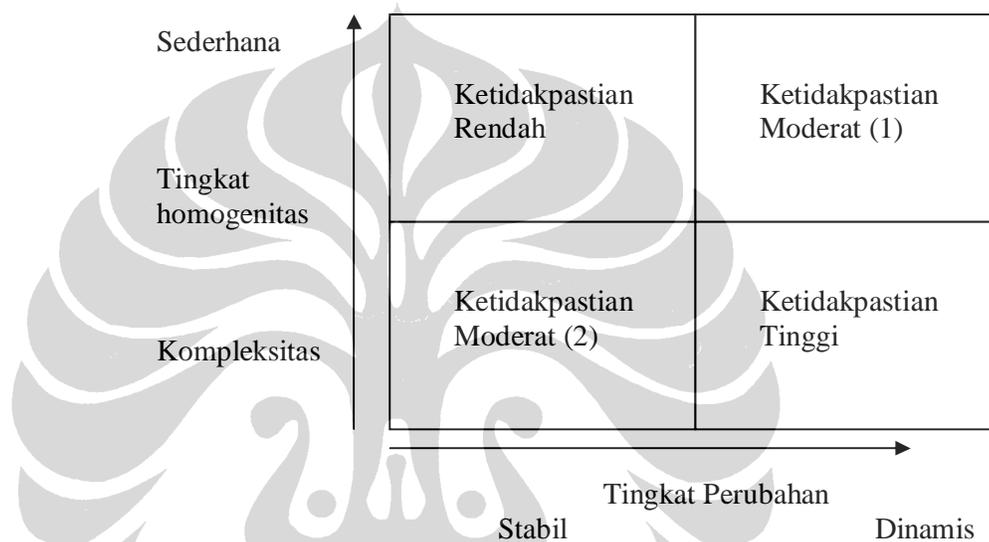
Menurut Robbins (2001: 239), ada tiga dimensi yang terdapat pada setiap lingkungan organisasi, yaitu kapasitas (*capacity*), mudah menguap (*volatility*) dan kompleksitas (*complexity*). Kapasitas lingkungan merujuk pada tingkat sejauh mana ia dapat mendukung pertumbuhan. Lingkungan yang kaya dan tumbuh 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 konstituensi 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. Ketidakkuratan 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.

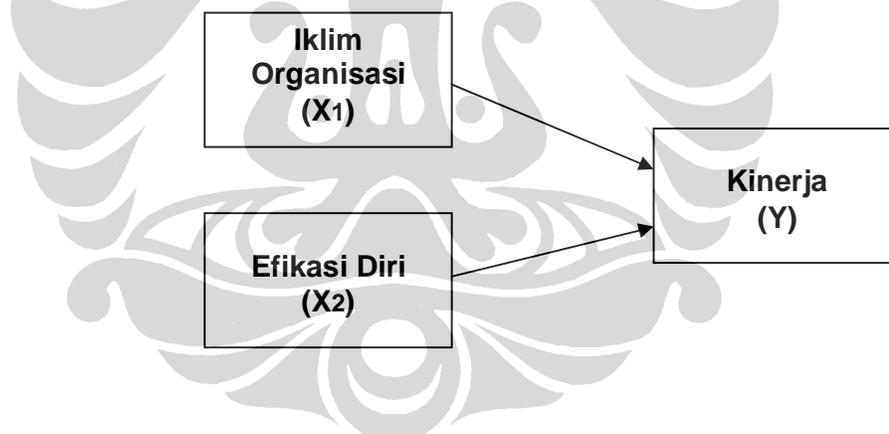
- d. Pembuatan rencana kerja (*action plans*). Bila sasaran telah disetujui, bawahan harus membuat rencana tindakan (*action plan*) untuk setiap sasaran tersebut. Rencana ini harus mencantumkan secara terperinci, langkah-langkah yang harus diambil (tindakan yang harus dilakukan), siapa yang melakukan (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)

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yakni suatu pendekatan penelitian yang dilakukan dengan cara pengolahan dan penyajian data menggunakan metoda statistika sehingga memungkinkan peneliti untuk mengambil keputusan secara obyektif sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku. Metode ini digunakan karena relevan dengan rumusan masalah dan hipotesis yang diuji, yaitu berusaha membuktikan ada tidaknya hubungan variabel bebas dengan variabel terikat. Dalam konteks penelitian ini, metode pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengetahui hubungan iklim organisasi dan efikasi diri dengan kinerja pegawai pada Pusat Pengkajian Pengolahan Data dan Informasi (P3DI) Sekretariat Jenderal DPR RI.

#### **3.2 Tipe Penelitian**

Penelitian ini tergolong dalam tipe penelitian eksplanatif, yakni penelitian yang berusaha menjelaskan kondisi variabel-variabel penelitian dan melihat hubungan antar variabel tersebut. Untuk sampai pada tujuan tersebut digunakan metode survei, yaitu penelitian yang digunakan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis (Kerlinger & Lee, 2000: 599).

Survei dilakukan untuk melihat kondisi variabel-variabel yang diteliti. Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah iklim organisasi dan efikasi diri, sedangkan sebagai variabel terikat adalah kinerja. Dengan kondisi demikian, maka penelitian ini menggunakan desain korelasional, untuk melihat hubungan atau pengaruh hubungan variabel bebas dan variabel terikat.

### 3.3 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan teknik sebagai berikut:

- a. Penelitian lapangan, yaitu dengan menyebarkan kuesioner di lokasi penelitian guna mendapatkan data primer dan penelusuran dokumentasi untuk memperoleh data-data sekunder. Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan adalah kuesioner yang akan disebarkan kepada responden yang dibuat dengan merujuk pada skala model Likert. Skala berisi sejumlah pernyataan yang menyatakan obyek yang hendak diungkap. Masing-masing jawaban dari 5 (lima) alternatif jawaban yang tersedia diberi bobot nilai (skor) sebagai berikut:

Tabel 3.1  
Alternatif Jawaban dan Skor

No	Jawaban Responden	Skor
1.	Sangat setuju/ Selalu	5
2.	Setuju/Sering	4
3.	Ragu-ragu/Kadang-kadang	3
4.	Tidak setuju/Pernah	2
5.	Sangat Tidak Setuju/ Tidak pernah	1

- b. Studi Kepustakaan, dilakukan dengan cara membaca dan mengutip baik secara langsung maupun tidak langsung dari literatur-literatur yang berhubungan langsung dengan variabel penelitian.

### 3.4 Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

Populasi penelitian ini adalah pegawai pada Pusat Pengkajian Pengolahan Data dan Informasi Sekretariat Jenderal DPR RI yang berjumlah 93 orang. Mengingat jumlah populasi yang terbatas, maka semua anggota populasi dijadikan sampel penelitian, sehingga penelitian ini menggunakan sampel jenuh yang pengambilannya dilakukan dengan teknik sensus.

### 3.5 Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Sebelum digunakan untuk mengumpulkan data penelitian, kuesioner sebagai instrumen penelitian terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 2003: 87). Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan statistik korelasi *Spearman Rank* untuk tiap-tiap butir pernyataan dengan rumus (Supranto, 2001: 310), sebagai berikut:

$$\rho = 1 - \frac{6\sum b_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan :

$\rho$  = koefisien korelasi *Spearman Rank*

$b$  = selisih tiap pasangan rank

$n$  = Jumlah sampel

Sementara itu, pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda apabila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala atau kondisi yang sama pada saat yang berbeda. Reliabilitas kuesioner diuji dengan menggunakan rumus *Spearman Brown* sebagai berikut:

$$r_{tot} = \frac{2 \cdot r_n}{1 + r_n}$$

Keterangan:

$r_{tot}$  = Angka reliabilitas seluruh item

$r_{it}$  = Angka korelasi *product moment* antara belahan pertama dan kedua

### 3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis statistik deskriptif dan statistik non parametrik. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk memperoleh gambaran masing-masing variabel penelitian. Dalam hal ini digunakan analisis distribusi frekuensi hasil jawaban responden dalam

bentuk persentase. Untuk analisis statistik non parametrik, mengingat data dari kuesioner berupa data ordinal, maka digunakan rumus korelasi Rank Spearman sebagai berikut (Supranto, 2001: 310):

$$\rho = 1 - \frac{\sum bi^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan :

$\rho$  = koefisien korelasi Spearman Rank  
 $n$  = Jumlah sampel

Untuk menguji signifikansi hubungan digunakan uji t dengan rumus sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}, \text{ dimana}$$

$r$  = Koefisien Korelasi  
 $n$  = Jumlah Sampel

Setelah didapat nilai  $t_{hitung}$ , maka untuk menginterpretasikan hasilnya digunakan ketentuan berikut :

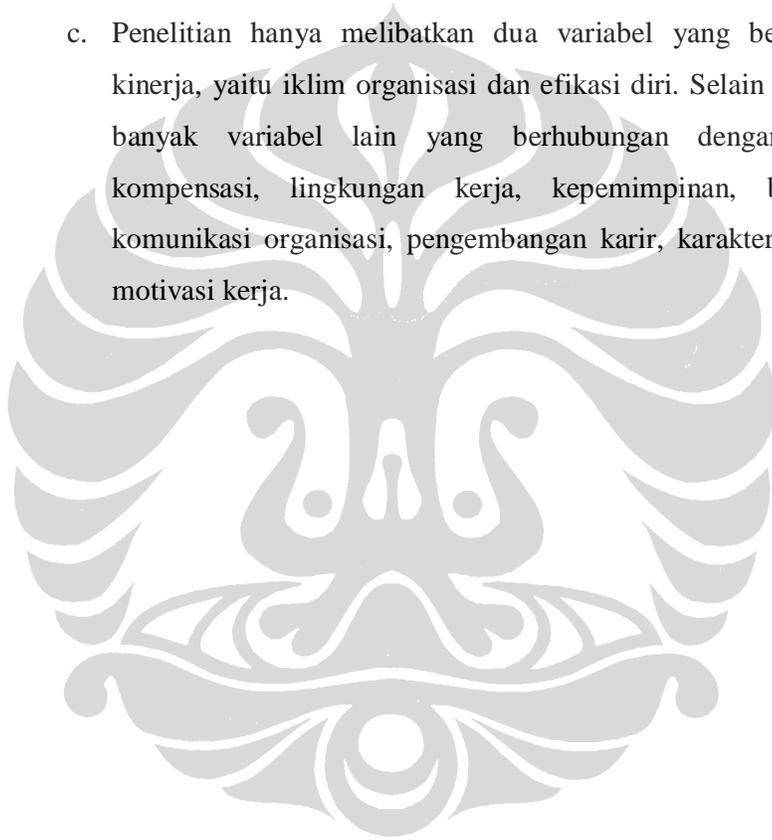
- Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ ,  $H_0$  ditolak (ada pengaruh signifikan)
- Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ ,  $H_0$  diterima (tidak ada pengaruh signifikan)

Untuk mengetahui  $t_{tabel}$  digunakan ketentuan  $n-2$  pada taraf nyata ( $\alpha$ ) sebesar 5% (tingkat kesalahan 5% atau 0,05) atau taraf kepercayaan 95% atau 0.95. Jadi apabila tingkat kesalahan suatu variabel lebih dari 5% berarti variabel tersebut tidak nyata.

### 3.7 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini sudah dilakukan dengan maksimal, antara lain dengan menggunakan kerangka teoritik dan metodologi yang memenuhi persyaratan ilmiah. Namun pada kenyataannya masih saja ada sejumlah kekurangan yang menjadi bagian dari keterbatasan penelitian ini, yaitu:

- a. Responden yang dilibatkan dalam penelitian relatif terbatas, sehingga kurang sepenuhnya menjanjikan generalisasi yang luas.
- b. Dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data variabel iklim organisasi, efikasi diri dan kinerja pegawai dilakukan dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner. Instrumen dalam bentuk kuesioner dapat saja mengandung kelemahan meskipun telah diuji validitas dan reliabilitas, misalnya ketika ada jawaban yang kurang cermat atau kurang sungguh-sungguh.
- c. Penelitian hanya melibatkan dua variabel yang berhubungan dengan kinerja, yaitu iklim organisasi dan efikasi diri. Selain itu, masih terdapat banyak variabel lain yang berhubungan dengan kinerja, seperti kompensasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi organisasi, pengembangan karir, karakteristik pekerjaan dan motivasi kerja.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **4.1.1 Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat**

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2003 tentang Susunan dan Kedudukan MPR, DPR, DPD, dan DPRD, dalam Pasal 99 disebutkan : (1) untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas MPR, DPR, dan DPD dibentuk Sekretariat Jenderal yang ditetapkan dengan Keputusan Presiden, dan personalnya terdiri atas pegawai negeri; (2) Sekretariat Jenderal MPR, DPR, dan DPD sebagaimana disebut pada ayat (1) organisasinya harus disusun sesuai dengan perkembangan ketatanegaraan untuk meningkatkan kualitas, produktivitas, dan kinerja pelaksanaan fungsi dan tugas MPR, DPR, dan DPD; (3) Sekretariat Jenderal MPR, DPR, dan DPD sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) dipimpin seorang sekretaris jenderal dan seorang wakil sekretaris jenderal yang diangkat dan diberhentikan dengan Keputusan Presiden atas usul pimpinan MPR, DPR, dan DPD.

Keberadaan Sekretariat Jenderal DPR RI sebagaimana ditegaskan dalam undang-undang susduk tersebut di atas adalah untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas DPR, dan organisasinya harus disusun sesuai perkembangan ketatanegaraan untuk meningkatkan kualitas, produktivitas dan kinerja pelaksanaan fungsi dan tugas DPR. Sebelum menguraikan lebih lanjut mengenai bentuk dukungan yang dapat diberikan oleh Sekretariat Jenderal DPR RI kepada Dewan Perwakilan Rakyat, terlebih dahulu digambarkan ruanglingkup DPR yang meliputi kedudukan, tugas dan wewenang DPR.

Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia merupakan salah satu lembaga negara yang mempunyai tugas dan wewenang yang strategis dalam peningkatan dan pengembangan demokrasi di Indonesia. Salah satu tolok ukur tingkat perkembangan demokrasi dapat dilihat dari sejauhmana DPR dapat

menjalankan tugas dan wewenangnya sesuai dengan tuntutan yang berkembang dalam masyarakat. Konstitusi mengamanatkan DPR memiliki fungsi legislatif, fungsi anggaran, dan fungsi pengawasan sebagaimana ketentuan pasal 20 A ayat (1) UUD Negara RI Tahun 1944. Berbeda dengan DPR, di mana para anggotanya menyandang jabatan politis, Sekretariat Jenderal DPR RI merupakan bagian dari lembaga pemerintahan yang memiliki jabatan birokratis.

Kedudukan DPR sebagai lembaga perwakilan rakyat adalah dalam rangka memperjuangkan aspirasi masyarakat mewujudkan kesejahteraan masyarakat di dalam penyelenggaraan negara dan pemerintahan bersama-sama dengan lembaga eksekutif sebagaimana termaktub dalam tujuan negara berdasarkan Konstitusi. Hubungan kerja lembaga eksekutif dengan lembaga legislatif mengalami perubahan signifikan setelah reformasi dengan tumbangannya rezim orde baru dan dilakukannya Amandemen terhadap UUD Tahun 1945, yaitu perubahan dari *executive heavy* menjadi *legislative heavy*. Perubahan strategis ini membawa konsekuensi bagi DPR agar dapat menunjukkan kinerjanya yang lebih baik lagi serta mampu menerapkan prinsip-prinsip demokrasi dan mengawasi jalannya pemerintahan dan pembangunan. Namun dalam realitanya, masih terdapat sebuah paradoks di mana lembaga legislatif yang sudah diberi penguatan secara hukum masih tetap dibayang-bayangi oleh Eksekutif. Salah satu penjelasan situasi ini adalah masalah sumber daya manusia. Kurangnya dukungan keahlian untuk DPR merupakan isu utama rendahnya kinerja Dewan. Dalam kaitan ini, unsur pendukung lembaga legislatif DPR, yakni keberadaan Sekretariat Jenderal DPR RI harus diakui masih memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya terbatas, namun juga sangat timpang dalam hal kualitas dan kapabilitas dibandingkan dengan sumber daya manusia yang bersifat keahlian yang membantu lembaga eksekutif.

Menyadari akan kekurangan serta meningkatnya kritik masyarakat terhadap kinerja Dewan yang masih sangat rendah dalam menjalankan tugas

dan fungsinya, terlebih terhadap produk perundang-undangan yang kurang signifikan, maka Pimpinan DPR RI periode 1999-2004 melakukan koreksi diri dan membentuk tim reformasi untuk mengevaluasi dan memetakan kelemahan dan kekurangan yang ada untuk segera diperbaiki. Salah satu permasalahan yang perlu diperbaiki adalah keberadaan Sekretariat Jenderal DPR RI sebagai unsur *supporting system* yang perlu ditingkatkan kemampuannya agar dapat lebih berperan maksimal membantu Dewan dalam melaksanakan wewenang, tugas dan fungsi Dewan.

#### 4.1.2 Visi dan Misi

Sekretariat Jenderal DPR RI sendiri, sebagai unsur pendukung DPR, diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 23 Tahun 2005 tentang Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia dan Keputusan DPR RI Nomor 08/DPR RI/2005-2006 tentang Peraturan Tata Tertib DPR RI. Dalam rangka memberikan arah dan sasaran yang jelas serta pedoman dan tolok ukur kinerja dalam pelaksanaan program Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia untuk mendukung Dewan, Sekretariat Jenderal DPR RI mempunyai Visi dan Misi.

Menurut Rencana Strategis Sekretariat Jenderal DPR RI 2006-2009, visi Sekretariat Jenderal DPR RI adalah “Terwujudnya dukungan paripurna kepada DPR RI melalui peningkatan sumber daya manusia (SDM) yang profesional, netral, handal, dan bermoral sesuai dengan tuntutan dan perkembangan lingkungan strategis.” Berdasarkan visi tersebut, dirumuskan misi Sekretariat Jenderal DPR RI yaitu:

- 1) Meningkatkan kualitas dukungan teknis dan administratif kepada DPR RI. Dukungan teknis dan administratif yang dilakukan oleh Sekretariat Jenderal DPR RI terkait dengan fasilitas-fasilitas yang diperlukan untuk berjalannya aktivitas DPR, yaitu:
  - a. Penyelenggaraan rapat-rapat.
  - b. Penyelenggaraan pengiriman delegasi ke luar negeri.

- c. Penyelenggaraan proses administrasi pelaksanaan tugas-tugas Dewan.
  - d. Penyelenggaraan penerimaan delegasi masyarakat.
  - e. Penyelenggaraan proses penampungan dan penyaluran aspirasi masyarakat.
  - f. Penyelenggaraan administrasi kepada Dewan.
- 2) Peningkatkan kualitas dukungan keahlian kepada DPR RI, antara lain:
    - a. Penyediaan data dan informasi.
    - b. Pemberian hasil kajian.
    - c. Penyediaan tenaga ahli.
    - d. Penyediaan asisten anggota.
    - e. Penyediaan perpustakaan.
    - f. Penyediaan dokumentasi.
  - 3) Peningkatkan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk menunjang tugas dan wewenang DPR RI.
  - 4) Peningkatkan kualitas pelayanan aspirasi dan pengaduan masyarakat.
  - 5) Peningkatkan kualitas kinerja pegawai.

#### **4.1.3 Tujuan dan Sasaran**

Untuk melaksanakan visi dan misi, maka dirumuskan tujuan Sekretariat Jenderal DPR RI sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kualitas dukungan teknis dan administratif kepada DPR RI dalam rangka optimalisasi pelaksanaan tugas konstitusional Dewan dalam menjalankan tugas dan wewenangnya.
- b. Meningkatkan kualitas dukungan keahlian dalam menyediakan informasi yang akurat sebagai bahan masukan kepada DPR RI.
- c. Terpenuhinya kebutuhan sarana dan prasarana untuk menunjang tugas dan wewenang DPR RI.

Sasaran yang ingin dicapai Sekretariat Jenderal DPR RI yaitu :

- a. Tersusunnya naskah akademik RUU.
- b. Tersusunnya draf awal RUU yang dapat dijadikan sebagai bahan usulan kepada Dewan.
- c. Tersusunnya analisis/kajian RAPBN yang datanya dijadikan sebagai bahan usulan kepada Dewan.
- d. Meningkatnya kualitas hasil analisis di bidang pengawasan.
- e. Meningkatnya kualitas analisis dan kajian mengenai perkembangan kedewanan.
- f. Meningkatnya kualitas dan kuantitas bantuan keahlian kepada Dewan.
- g. Meningkatnya kualitas pelayanan informasi Dewan.
- h. Meningkatnya kualitas analisis dan kajian mengenai hasil pemantauan pelaksanaan perundang-undangan.
- i. Meningkatnya kualitas pelayanan persidangan.
- j. Meningkatnya kualitas dukungan terhadap penyelenggaraan hubungan antarparlemen.
- k. Meningkatnya kualitas dan kuantitas alih bahasa/*translator*.
- l. Meningkatnya kualitas dan kuantitas pengaduan masyarakat.
- m. Meningkatnya kualitas dan kuantitas sumber daya manusia.
- n. Meningkatnya kesejahteraan Anggota dan pegawai.
- o. Meningkatnya disiplin kerja pegawai.
- p. Meningkatnya kualitas pengawasan internal.
- q. Meningkatnya kualitas pelaporan hasil kerja/kinerja.
- r. Meningkatnya pelayanan dan penyediaan fasilitas kesehatan.
- s. Meningkatnya kualitas dan kuantitas dalam penyediaan sarana dan prasarana nyata.
- t. Meningkatnya kualitas dan kuantitas pengamanan terhadap tugas-tugas Dewan.

Dari uraian tersebut di atas, bahwa tugas pokok yang harus dilaksanakan oleh Sekretariat Jenderal DPR RI dikategorikan atau dikelompokkan ke dalam 3 (tiga) bagian, yaitu memberikan bantuan teknis, administratif dan keahlian kepada DPR agar Dewan dapat menjalankan tugas dan fungsi yang dimilikinya. Tugas yang dimiliki oleh Sekretariat Jenderal DPR RI erat kaitannya dengan pelaksanaan tugas dan wewenang DPR RI. Secara yuridis formal antara lembaga DPR RI dengan lembaga Sekretariat Jenderal DPR RI sangat jelas diamanatkan dalam Tata Tertib DPR RI sehingga secara faktual, hubungan antara kedua lembaga tersebut seperti dua sisi mata uang. Oleh karena itu, Sekretariat Jenderal DPR RI mempunyai peranan yang strategis dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas dan wewenang yang dimiliki Dewan. Oleh sebab itu, Sekretariat Jenderal DPR RI senantiasa melakukan evaluasi terhadap kinerja yang telah dicapai agar dapat mengikuti perkembangan yang terjadi dalam masyarakat.

Melalui tugas-tugas pokok tersebut, Sekretariat Jenderal DPR RI menyelenggarakan tiga fungsi, yaitu:

1. Pelaksanaan dan pembinaan terhadap pelaksanaan tugas unit organisasi di lingkungan Sekretariat Jenderal DPR RI;
2. Pemberian dukungan teknis, administratif, dan keahlian di bidang perundang-undangan, anggaran, dan pengawasan kepada DPR RI;
3. Pembinaan dan pelaksanaan perencanaan dan pengendalian, kepegawaian, keuangan, perlengkapan, dan kerumahtanggaan di lingkungan DPR-RI.

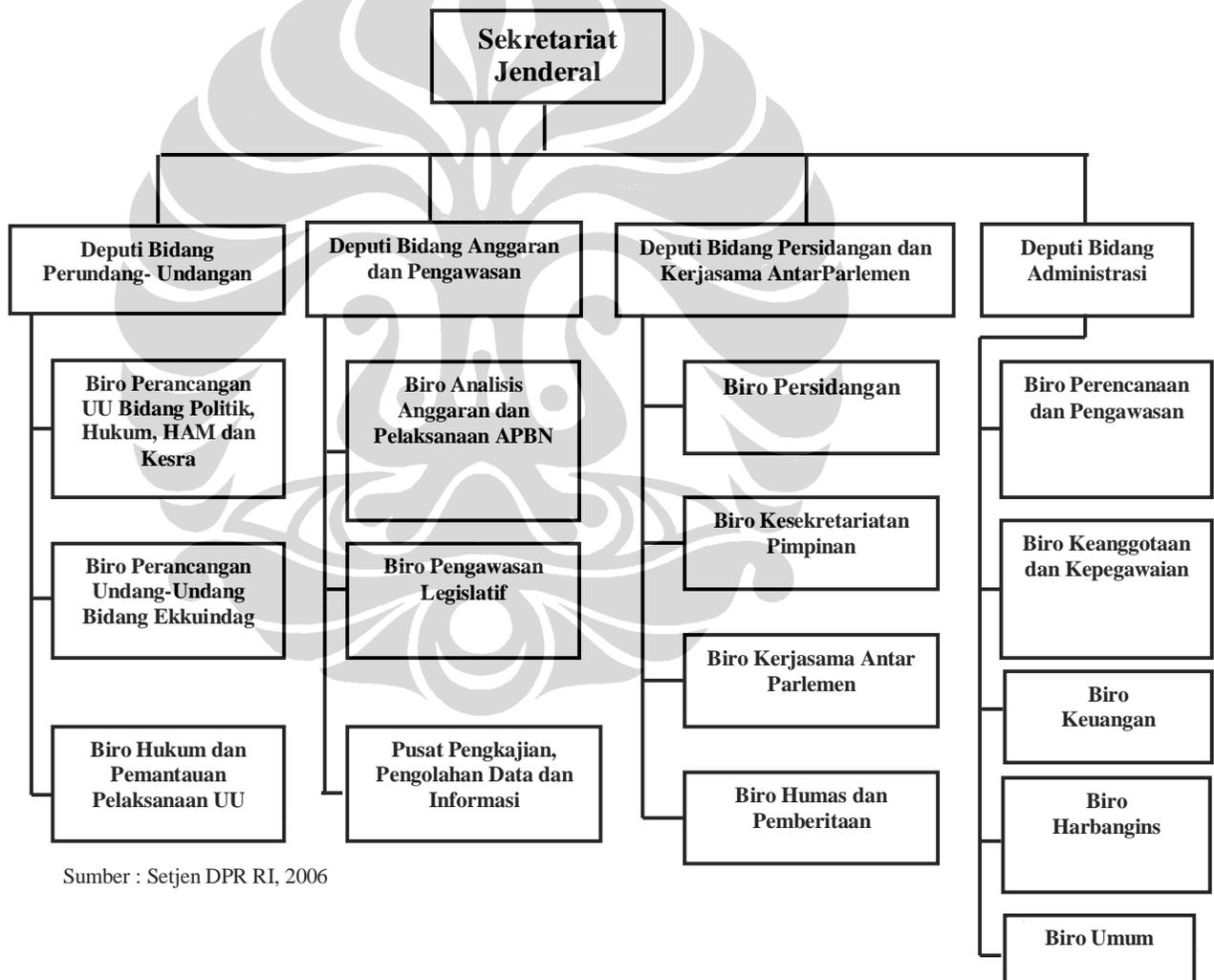
#### **4.1.4 Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal DPR RI**

Sekretariat Jenderal DPR RI dipimpin oleh seorang Sekretaris Jenderal yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada Pimpinan DPR RI. Dalam menjalankan tugas sehari-hari, Sekretaris Jenderal DPR RI dibantu 4 (empat) Deputi bidang, yaitu : 1) Deputi Bidang Perundang-

Undangan; 2) Deputi Bidang Anggaran dan Pengawasan; 3) Deputi Bidang Persidangan dan Kerjasama Antar Parlemen; dan 4) Deputi Bidang Administrasi.

Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal DPR RI adalah sebagaimana terlihat dalam Bagan 4.1 berikut:

**Bagan 4.1.**  
**Sekretariat Jenderal DPR RI**



Sumber : Setjen DPR RI, 2006

Dari struktur organisasi di atas, selanjutnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Deputi Bidang Perundang-undangan mempunyai tugas memberikan dukungan teknis, administratif, dan keahlian di bidang perundang-undangan untuk memperkuat pelaksanaan tugas dan fungsi DPR di bidang legislasi.
- 2) Deputi Bidang Anggaran dan Pengawasan mempunyai tugas memberikan dukungan teknis, administratif, dan keahlian di bidang anggaran dan pengawasan untuk memperkuat pelaksanaan tugas dan fungsi DPR di bidang anggaran dan pengawasan.
- 3) Deputi Bidang Persidangan dan Kerjasama Antar Parlemen mempunyai tugas membina dan melaksanakan dukungan teknis dan administratif di bidang persidangan dan kerjasama antar parlemen.
- 4) Deputi Bidang Administrasi mempunyai tugas membina dan melaksanakan perencanaan dan pengendalian, kepegawaian, keuangan, perlengkapan dan kerumahtanggaan di lingkungan DPR.

Dukungan teknis dan administratif yang disiapkan dan dikerjakan oleh Sekretariat Jenderal DPR RI adalah terkait dengan fasilitas-fasilitas yang diperlukan untuk berjalannya aktivitas DPR, mulai dari fasilitas perumahan, transportasi, serta rapat-rapat DPR. Untuk fasilitas kegiatan rapat, tugas dan tanggungjawab Sekretariat Jenderal antara lain menyiapkan fasilitas ruangan rapat yang nyaman untuk berlangsungnya rapat, tersedianya perlengkapan rapat mulai dari daftar hadir sampai dengan risalah, catatan dan laporan rapat, kegiatan hubungan masyarakat, keprotokolan dan hukum, administrasi keanggotaan Dewan dan kepegawaian Sekretariat Jenderal DPR. Sekretariat Jenderal DPR juga menyediakan fasilitas pelayanan kesehatan bagi Anggota Dewan dan keluarganya serta pegawai dan keluarga pegawai.

Sebagian besar staf atau pegawai Sekretariat ditempatkan pada unit-unit yang melaksanakan pelayanan teknis dan administratif seperti di

Sekretariat Komisi, Sekretariat Biro Pimpinan, Sekretariat Biro Kerjasama Antar Parlemen, Sekretariat Biro Humas dan Pemberitaan, Sekretariat Biro Perencanaan dan Pengawasan, Sekretariat Biro Keanggotaan dan Kepegawaian, Sekretariat Biro Keuangan, Sekretariat Biro Pemeliharaan Bangunan dan Instalasi. Pemberian dukungan yang bersifat teknis dan administratif merupakan tanggungjawab Deputy Bidang Administrasi.

Dukungan yang bersifat keahlian yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi Dewan di bidang legislasi, anggaran dan pengawasan pada dasarnya dimaksudkan untuk memberikan dukungan secara langsung kepada Dewan dalam melaksanakan ketiga fungsi tersebut. Dukungan ini didasarkan pada pemikiran bahwa pelaksanaan tugas dan fungsi Dewan harus didukung dengan akses informasi yang memadai, cepat dan akurat, data yang *update*, hasil penelitian dan pengkajian yang mandiri dan kuat, serta sumber data yang jelas, yang berkaitan dengan permasalahan atau pembahasan yang diperlukan oleh Dewan sesuai dengan pelaksanaan masing-masing fungsi.

Dukungan terhadap pelaksanaan fungsi legislasi disiapkan sejak perencanaan suatu rancangan undang-undang sampai pada tugas Dewan memberikan keterangan ketika ada permohonan untuk melakukan *judicial review*. Sekretariat Jenderal membentuk tim asistensi sesuai dengan kebutuhan pekerjaan Dewan dalam persiapan penyusunan atau perancangan RUU (membuat draft naskah akademik), melakukan pendampingan dalam proses pembahasan RUU dengan Pemerintah, serta menyiapkan jawaban atau keterangan jika suatu Undang-Undang mendapat *judicial review* dan diproses pada Sidang Mahkamah Konstitusi. Dukungan keahlian lainnya juga di bidang hukum, ekonomi dan politik yang diberikan oleh tenaga-tenaga fungsional perancang undang-undang dan peneliti.

Dukungan terhadap pelaksanaan fungsi anggaran yang terkait dengan penetapan dan pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) membutuhkan kualifikasi tersendiri, yaitu keahlian di bidang ekonomi, khususnya yang memahami masalah struktur dan substansi APBN.

Dukungan yang dapat diberikan adalah bersifat kajian dan analisis serta berdasarkan hasil penelitian lapangan yang dilakukan oleh tenaga fungsional peneliti P3DI serta staf Sekretariat Panitia Anggaran DPR. Dukungan ini diarahkan untuk memberikan dan membuka akses informasi yang seluas-luasnya bagi DPR dan Anggota DPR termasuk mengedepankan beberapa isu strategis.

Pelaksanaan fungsi pengawasan adalah berkaitan dengan pengawasan yang bersifat politis terhadap Pemerintah selaku eksekutif yang menjalankan kebijakan di bidang pemerintahan dan pembangunan antara lain meliputi pelaksanaan undang-undang serta peraturan perundang-undangan lainnya, maupun terhadap pelaksanaan APBN. Bentuk dukungan yang dapat diberikan kepada Dewan adalah menyiapkan bahan pertanyaan untuk ditanyakan pada saat berlangsungnya Rapat Kerja atau Rapat Dengar Pendapat dengan menyajikan data dan informasi pendukung atau mengangkat substansi permasalahan yang sedang berkembang di masyarakat, baik lokal, nasional ataupun dunia internasional yang akan berdampak pada masyarakat, bangsa dan negara.

#### **4.1.5. Sumber Daya Manusia**

Sebagaimana disebutkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2003 tentang Susunan dan Kedudukan MPR, DPR, DPD, dan DPRD bahwa personal Sekretariat Jenderal DPR RI adalah pegawai negeri sipil. Sampai dengan per tanggal 1 Maret 2009, jumlah pegawai di Sekretariat Jenderal DPR RI seluruhnya adalah berjumlah 1368 orang. Penempatan pegawai Setjen DPR RI dapat dilihat dalam Tabel 4.1 sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
**Penempatan Pegawai Setjen DPR RI**

NO	PENEMPATAN	JUMLAH	JUMLAH
1	Sekretaris Jenderal	1	0,1
2	Wakil Sekretaris Jenderal	-	0,0
3	Deputi Bidang Perundang-undangan	1	0,1
4	Deputi Bidang Anggaran dan Pengawasan	1	0,1
5	Deputi Bidang Persidangan dan KSAP	1	0,1
6	Deputi Bidang Administrasi	-	-
7	Biro PUU Bidang Politik, Hukum, HAM dan Kesra	29	2,1
8	Biro PUU Bidang Ekonomi, Keuangan dan Perdagangan	33	2,4
9	Biro Hukum dan Pemantauan Pelaksanaan Undang-Undang	24	1,8
10	Biro Analisa Anggaran dan Pelaksanaan APBN	35	2,6
11	Biro Pengawasan Legislatif	22	1,6
12	Pusat Pengkajian Pengolahan Data dan Informasi	100	7,3
13	Biro Persidangan	196	14,3
14	Biro Kesekretariatan Pimpinan	69	5,0
15	Biro KSAP	29	2,1
16	Biro Humas dan Pemberitaan	73	5,3
17	Biro Perencanaan dan Pengawasan	48	3,5
18	Biro Keanggotaan dan Kepegawaian	192	14,0
19	Biro Keuangan	70	5,1
20	Biro Harbangins	196	14,3
21	Biro Umum	243	17,8
22	Ditempatkan pada Instansi lain	5	0,4
<b>Jumlah</b>		<b>1368</b>	<b>100</b>

Sumber : Bagian Kepegawaian

Dari tabel di atas terlihat penempatan pegawai yang paling banyak yaitu pada Biro Umum yang jumlah sebesar 243 (17,8%), diikuti dengan Biro Persidangan dan Biro Harbangis, masing-masing 14,3%. Data ini memperlihatkan bahwa distribusi pegawai yang paling banyak membutuhkan alokasi sumber daya manusia adalah pada bagian Biro Umum. Hal ini mengingat Biro memang memiliki banyak tugas, sehingga membutuhkan banyak pegawai. Demikian pula dengan bagian Persidangan dan Harbangins, juga merupakan biro yang membutuhkan cukup banyak alokasi sumber daya manusia.

Selanjutnya berdasarkan Eselonisasi, pegawai Sekretariat Jenderal DPR RI dapat dilihat dalam Tabel 4.2 berikut:

**Tabel 4.2**  
**Eselonisasi Pegawai Setjen DPR RI**

ESELON	JUMLAH	PERSENTASE
Eselon I	4	1,9
Eselon II	15	7,2
Eselon III	61	29,3
Eselon IV	128	61,5
Jumlah	208	100

Sumber : Bagian Kepegawaian

Berdasarkan tingkat eselon, maka terlihat sebagian besar pegawai di Setjen DPR RI adalah Eselon IV yang berjumlah sebanyak 61,5%. Sementara pegawai Eselon I 1,9%, Eselon II 7,2%, dan Eselon III 29,3%.

Selanjutnya berdasarkan Golongan, pegawai Sekretariat Jenderal DPR RI dapat dilihat dalam Tabel 4.3 berikut :

**Tabel 4.3**  
**Pegawai Setjen DPR RI Berdasarkan Golongan**

<b>Golongan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Jumlah</b>
Golongan IV/e	1	0,1
Golongan IV/d	13	1,0
Golongan IV/c	15	1,1
Golongan IV/b	32	2,3
Golongan IV/a	38	2,8
Golongan III/d	112	8,2
Golongan III/c	119	8,7
Golongan III/b	294	21,5
Golongan III/a	200	14,6
Golongan II/d	119	8,7
Golongan II/c	124	9,1
Golongan II/b	93	6,8
Golongan II/a	152	11,1
Golongan I/d	16	1,2
Golongan I/c	27	2,0
Golongan I/b	-	-
Golongan I/a	13	1,0
<b>Jumlah</b>	<b>1368</b>	<b>100</b>

Sumber : Bagian Kepegawain

Berdasarkan tingkat golongannya, terlihat dari tabel di atas sebagian besar adalah pegawai yang memiliki golongan III/b (21,5%), diikuti dengan golongan III/a (14,6%), golongan II/a (11,1%), golongan II/c (9,1%), golongan II/d dan golongan III/c masing-masing 8,7%, dan golongan III/d (8,2%). Sementara pegawai yang memiliki golongan tertinggi atau IV/e hanya satu orang.

Berdasarkan Tingkat Pendidikan, pegawai Sekretariat Jenderal DPR RI dapat dilihat dalam Tabel 4.4 berikut:

**Tabel 4.4**  
**Pegawai Setjen DPR RI berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
S3	3	0,2
S2	131	9,6
S1/D-IV	420	30,7
D-III	49	3,6
D-II	2	0,1
SLTA	649	47,4
SLTP	68	5,0
SD	46	3,4
<b>Jumlah</b>	<b>1368</b>	<b>100</b>

Sumber : Bagian Kepegawaian

Berdasarkan tingkat tingkat pendidikannya, pegawai di Setjen DPR RI masih didominasi oleh pegawai lulusan SLTA yaitu sebesar 47,4% dan diikuti dengan S1/D-IV (30,7%). Sementara pegawai yang berpendidikan S3 sebanyak 3 orang (0,2%), S2 131 orang (9,6%), D-III 49 orang (3,6%), D-II 2 orang (0,1%), SLTP 68 orang (5%), dan SD 46 orang (3,4%).

#### **4.1.6 Pusat Pengkajian, Pengolahan Data dan Informasi**

Salah satu unit kerja Sekretariat Jenderal DPR RI adalah Pusat Pengkajian, Pengolahan Data dan Informasi yang mempunyai tugas menyelenggarakan pengkajian, pengolahan data dan informasi yang berkaitan dengan ruang lingkup tugas dan fungsi DPR RI.

Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud, Pusat Pengkajian Pengolahan Data dan Informasi mempunyai fungsi:

- a. Penyelenggaraan pengkajian dan analisis situasi dan perkembangan kedewanan.
- b. Penyelenggaraan pengolahan data dan sarana informasi.
- c. Penyelenggaraan kearsipan dan dokumentasi.
- d. Penyelenggaraan dan pengolahan perpustakaan.

Pusat Pengkajian, Pengolahan Data dan Informasi terdiri dari:

- a. Bidang Pengkajian;
- b. Bidang Data dan Sarana Informasi;
- c. Bidang Arsip dan Dokumentasi;
- d. Bidang Perpustakaan;
- e. Subbagian Tata Usaha;
- f. Kelompok Jabatan Fungsional

Bidang Pengkajian mempunyai tugas melaksanakan pengkajian dan analisis situasi dan perkembangan kedewanan. Bidang Data dan Sarana Informasi mempunyai tugas melaksanakan pengolahan data dan informasi, dan pemeliharaan, serta pengembangan sistem jaringan komputer. Bidang Arsip dan Dokumentasi mempunyai tugas melaksanakan kegiatan kearsipan dan dokumentasi sejarah perkembangan kedewanan dan risalah-risalah rapat proses pembahasan rancangan undang-undang. Bidang Perpustakaan mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan perpustakaan, antara lain melaksanakan fungsi (1) pengadaan dan pemeliharaan bahan pustaka, dan (2) pelayanan jasa perpustakaan. Subbagian Tata Usaha mempunyai tugas melakukan urusan administrasi Pusat Pengkajian, Pengolahan Data dan Informasi, serta pengelolaan administrasi jabatan fungsional. Kelompok jabatan fungsional adalah para pegawai yang bekerja secara mandiri di mana karir dan jabatannya didasarkan pada pencapaian atau pemenuhan kredit tertentu yang dinilai oleh instansi induk yang membidangi jabatan fungsional tersebut, yakni Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI). Kelompok jabatan fungsional yang ada saat ini di P3DI adalah kelompok jabatan fungsional Peneliti, jabatan fungsional Pranata Komputer, jabatan fungsional Arsiparis, dan jabatan fungsional Pustakawan.

Sarana dan fasilitas yang disiapkan untuk memberikan dukungan keahlian terhadap ketiga fungsi Dewan adalah :

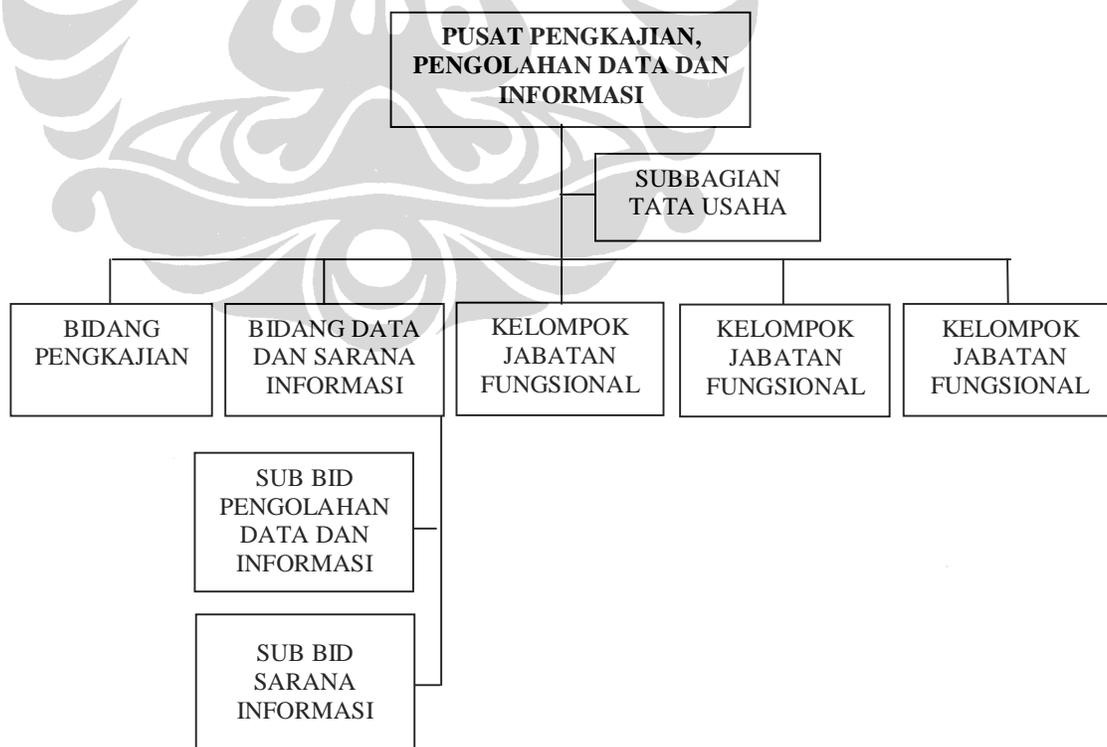
- a. Fasilitas "e-parliament". Kemajuan teknologi informasi sangat bermanfaat bagi pelaksanaan tugas-tugas Dewan dan untuk itu DPR sekarang ini sudah dan sedang membangun jaringan internet dan intranet sebagai dukungan terhadap pelaksanaan tugas Dewan. Melalui

fasilitas e-parliament ini, anggota Dewan dapat membangun komunikasi antara Anggota dengan konstituennya serta antara Anggota Dewan dengan staf.

- b. Perpustakaan khusus DPR. Perpustakaan merupakan sumber data dan referensi yang paling penting bagi Anggota DPR maupun bagi staf pendukung yang bersifat keahlian. Perpustakaan DPR merupakan perpustakaan khusus yang menyimpan berbagai literatur yang diperlukan oleh Dewan dan hasil-hasil karya Dewan seperti risalah pembahasan RUU. Risalah-risalah ini merupakan dokumen penting, baik bagi Anggota Dewan maupun untuk masyarakat luas yang akan melakukan penelitian.

Secara struktural, Pusat Pengkajian, Pengolahan Data dan Informasi berada di bawah Deputi Bidang Anggaran dan Pengawasan, dengan struktur organisasi sebagaimana tampak pada Bagan 4.2 berikut:

**Bagan 4.2**  
**Struktur Organisasi Pusat Pengkajian, Pengolahan Data dan Informasi**



## 4.2 Profil Responden

Dalam sub bab ini disajikan 5 (lima) profil responden, yaitu: jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, status, dan lama bekerja. Responden penelitian ini sebanyak 93 orang. Uraian secara rinci masing-masing profil responden tersebut adalah sebagai berikut:

### 4.2.1 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelaminnya, distribusi frekuensi responden adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.5.**

**Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Pria	43	46,2
Wanita	50	53,8
<b>Jumlah</b>	<b>93</b>	<b>100</b>

Sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah wanita, yaitu 50 orang (53,8%), sedangkan responden yang berjenis kelamin pria sebanyak 43 orang (46,2%).

### 4.2.2 Profil Responden Berdasarkan Usia

Dilihat dari tingkat usianya, distribusi frekuensi responden penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut.

**Tabel 4.6.**

**Profil Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
≤ 30 tahun	4	4,3
31 – 40 tahun	45	48,4
41 – 50 tahun	41	44,1
> 50 tahun	3	3,2
<b>Jumlah</b>	<b>93</b>	<b>100</b>

Berdasarkan usianya, responden penelitian sebagian besar berusia sekitar 31 - 40 tahun, yaitu sebanyak 45 orang (48,4%). Urutan selanjutnya adalah responden yang berusia 41 - 50 tahun sebanyak 41 orang (44,1%), kemudian diikuti kelompok usia  $\leq 30$  tahun sebanyak 4 orang (4,3%), dan terakhir usia lebih dari 50 tahun ada 3 orang (3,2%).

#### 4.2.3 Profil Responden Berdasarkan Pendidikan

Data responden berdasarkan tingkat pendidikannya terlihat pada tabel 4.7.

**Tabel 4.7.**  
**Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
SLTA	14	15,1
Akademi	10	10,7
S1	25	26,8
S2	38	40,9
S3	6	6,5
<b>Jumlah</b>	<b>93</b>	<b>100</b>

Untuk tingkat pendidikan, responden yang dilibatkan dalam penelitian ini mayoritas berpendidikan S2, yaitu berjumlah 38 orang (40,9%). Sementara responden yang memiliki tingkat pendidikan S1 berjumlah 25 orang (26,8%), Akademi ada 10 orang (10,7%), SLTA ada 14 orang (15,1%), dan S3 ada 6 orang (6,5%).

#### 4.2.4 Profil Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Dilihat dari status perkawinan, distribusi frekuensi responden yang dijadikan sampel penelitian dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut.

**Tabel 4.8.**  
**Profil Responden Berdasarkan Status Perkawinan**

Status Perkawinan	Frekuensi	Persentase (%)
Menikah	75	80,6
Belum menikah	18	19,4
<b>Jumlah</b>	<b>93</b>	<b>100</b>

Sebagian besar responden dalam penelitian ini, yaitu 75 orang (80,6 %) sudah menikah, sedangkan responden yang memiliki status belum menikah sebanyak 18 orang (19,4%).

#### 4.2.5. Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan lamanya bekerja, distribusi frekuensi responden tampak pada tabel 4.9 berikut.

**Tabel 4.9.**  
**Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
≤ 5 tahun	4	4,3
6 – 10 tahun	17	18,3
11 – 15 tahun	35	37,6
16 – 20 tahun	22	23,7
> 20 tahun	15	16,1
<b>Jumlah</b>	<b>93</b>	<b>100</b>

Sebagian besar responden, sebanyak 35 orang (37,6%) yang dilibatkan dalam penelitian ini memiliki masa kerja 11 – 15 tahun. Sementara itu, responden yang memiliki masa kerja ≤ 5 tahun sebanyak 4 orang (4,3%), yang memiliki masa kerja 6 – 10 tahun ada 17 orang (18,3%), masa kerja 16 – 20 tahun sebanyak 22 orang (23,7%), dan masa kerja lebih dari 20 tahun sebanyak 15 orang (16,1%).

### 4.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas untuk masing-masing variabel, yaitu iklim organisasi, efikasi diri dan kinerja disajikan pada Tabel 4.6 sampai dengan Tabel 4.10.

**Tabel 4.10**

**Hasil Uji Validitas Item Variabel Iklim Organisasi**

No. Item	r hitung	r tabel ( $\alpha = 0,05$ )	Keterangan
1	0,664		Valid
2	0,640		Valid
3	-0,074		Tidak Valid
4	0,615		Valid
5	0,719		Valid
6	0,552		Valid
7	0,489		Valid
8	0,785		Valid
9	0,507		Valid
10	0,660		Valid
11	0,377		Valid
12	0,506		Valid
13	-0,062		Tidak Valid
14	0,459		Valid
15	0,605		Valid
16	0,450		Valid
Koefisien Reliabilitas	0,825		Reliabel

Dari hasil perhitungan di atas, terlihat untuk variabel iklim organisasi dari 16 item pernyataan terdapat 2 item yang tidak valid, yaitu item nomor 3 dan 13. Sementara untuk uji reliabilitas diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,824. Nilai koefisien reliabilitas yang diperoleh terlihat cukup besar sehingga menunjukkan bahwa instrumen iklim organisasi adalah reliabel.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Validitas Item Efikasi diri**

No. Item	r hitung	r tabel ( $\alpha = 0,05$ )	Keterangan
1	0,627		Valid
2	0,596		Valid
3	0,736		Valid
4	0,707		Valid
5	0,495		Valid
6	0,726		Valid
7	0,590		Valid
8	0,694		Valid
9	0,553		Valid
10	0,521		Valid
11	-0,167		Tidak Valid
Koefisien Reliabilitas	0,861		Reliabel

Untuk variabel efikasi diri dari 11 item pernyataan diketahui ada 1 item yang tidak valid, yaitu item nomor 11. Sementara untuk uji reliabilitasnya diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,861. Karena nilai Alpha mendekati angka 1, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen efikasi diri adalah reliabel.

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Validitas Item Kinerja**

No. Item	r hitung	r tabel ( $\alpha = 0,05$ )	Keterangan
1	0,607		Valid
2	0,660		Valid
3	0,680		Valid
4	0,506		Valid
5	0,706		Valid
6	0,567		Valid
7	-0,062		Tidak Valid
8	0,736		Valid
9	0,496		Valid
10	0,597		Valid
11	0,732		Valid
12	0,629		Valid
13	0,540		Valid
14	0,625		Valid
15	0,528		Valid
16	0,710		Valid
17	0,538		Valid
18	-0,041		Tidak Valid
19	0,569		Valid
20	0,660		Valid
Koefisien Reliabilitas	0,862		Reliabel

Untuk variabel kinerja dari 20 item pernyataan diketahui ada 2 item yang tidak valid, yaitu item nomor 7 dan 18. Sementara untuk uji reliabilitasnya diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,862. Karena nilai Alpha mendekati angka 1, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen kinerja adalah reliabel.

#### 4.4 Analisis Deskriptif

Gambaran dari masing-masing variabel penelitian, baik variabel iklim organisasi, efikasi diri maupun kinerja dapat diuraikan sebagai berikut.

#### 4.4.1 Iklim Organisasi

Berikut ini disajikan rekapitulasi hasil jawaban responden terhadap variabel iklim organisasi yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden penelitian.

**Tabel 4.13**  
**Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Mengenai Iklim Organisasi**

No	Item Pernyataan	Alternatif Jawaban									
		TP		Kd		Jr		Sr		Sl	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	Keleluasan untuk menyusun rencana kerja sendiri	0	0,0	4	4,3	13	14,0	43	46,2	33	35,5
2.	Kebebasan untuk menentukan alternatif penyelesaian pekerjaan yang saya lakukan	0	0,0	4	4,3	13	14,0	43	46,2	33	35,5
3.	Ketika ada rekan yang mendapat kesulitan, semuanya segera mengambil inisiatif untuk menolongnya.	1	1,1	10	10,8	28	30,1	37	39,8	17	18,3
4.	Pimpinan berusaha mendelegasikan tugas terhadap bawahan.	0	0,0	8	8,6	24	25,8	38	40,9	23	24,7
4.	Rekan-rekan kerja sering memberikan dorongan positif agar lebih percaya bahwa dirinya dapat menyelesaikan tugas.	0	0,0	11	11,8	24	25,8	39	41,9	19	20,4
6.	Pimpinan memberikan tugas kepada pegawai sesuai porsi dan kemampuannya.	0	0,0	7	7,5	22	23,7	39	41,9	25	26,9
7.	Hubungan yang terjadi antar pegawai dan pimpinan berjalan dengan baik sehingga membuat nyaman dalam bekerja.	0	0,0	15	16,1	15	16,1	39	41,9	24	25,8
8.	Tersedia fasilitas yang lengkap untuk memperlancar pelaksanaan tugas.	0	0,0	7	7,5	24	25,8	35	37,6	27	29,0
9.	Pimpinan senantiasa memberikan motivasi terhadap pegawai	0	0,0	12	12,9	22	23,7	42	45,2	17	18,3
10.	Pimpinan menyediakan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi.	1	1,1	25	26,9	50	53,8	13	14,0	4	4,3
11.	Rekan-rekan kerja langsung memberikan ucapan selamat ketika ada rekannya yang sukses dalam karir atau pekerjaan	1	1,1	11	11,8	33	35,5	30	32,3	18	19,4
12.	Pengembangan karir pegawai ditetapkan berdasarkan prestasi kerja.	1	1,1	13	14,0	39	41,9	21	22,6	19	20,4
13.	Kantor senantiasa melakukan perbaikan terhadap sistem dan prosedur kerja yang diadaptasikan dengan perubahan lingkungan.	1	1,1	20	21,5	36	38,7	26	28,0	9	9,7
14.	Setiap pegawai saling berlomba untuk menampilkan hasil kerja terbaik	0	0,0	13	14,0	30	32,3	35	37,6	15	16,1

Berdasarkan rekapitulasi jawaban responden di atas terlihat jawaban responden cenderung terkonsentrasi pada jawaban kadang-kadang. Kondisi ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai masih cenderung menilai kurang kondusif iklim organisasi pada P3DI Sekretariat Jenderal DPR RI.

Berdasarkan kecenderungan jawaban di atas, maka aspek iklim organisasi yang masih dinilai kurang antara lain mengenai inisiatif untuk menolong di antara pegawai, pendelegasian tugas dari pimpinan, dorongan positif dari rekan-rekan kerja, pemberian tugas dari pimpinan yang sesuai porsi dan kemampuan, ketersediaan fasilitas kerja, upaya motivasional dari pimpinan, penghargaan pimpinan, inisiatif untuk memberikan ucapan selamat ketika ada rekan yang sukses, pengembangan berdasarkan prestasi kerja, perbaikan terhadap sistem dan prosedur kerja, dan motivasi untuk saling berlomba untuk menampilkan hasil kerja terbaik. Kondisi yang kurang pada iklim organisasi tersebut hampir terjadi pada semua dimensi, kecuali otonomi. Dengan demikian masalah kebersamaan, kepercayaan, tekanan, pengakuan, dukungan, kewajaran dan inovasi masih belum menunjukkan kondisi yang sesuai dengan harapan para pegawai.

Jika mengacu pada jawaban-jawaban tersebut, berarti masih banyak hal-hal yang harus dibenahi oleh P3DI Sekretariat Jenderal DPR RI untuk mewujudkan iklim organisasi yang kondusif. Masalah kebersamaan masih harus lebih dikembangkan agar terbina jalinan yang akrab antar anggota organisasi, kepercayaan juga harus lebih ditumbuhkan, masalah tekanan harus lebih diperhatikan, dan pengakuan juga harus dikembangkan. Demikian pula dengan dukungan, kewajaran dan inovasi masih menjadi permasalahan yang harus dicarikan solusinya.

Sementara untuk dimensi otonomi, secara umum sudah ditanggapi cukup oleh pegawai. Aspek-aspeknya yaitu keleluasan untuk menyusun rencana kerja sendiri dan kebebasan untuk menentukan alternatif penyelesaian pekerjaan.

#### 4.4.2 Efikasi Diri

Berikut ini disajikan rekapitulasi hasil jawaban responden mengenai efikasi diri yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden penelitian.

**Tabel 4.14.**  
**Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Mengenai Efikasi Diri**

No	Item Pernyataan	Alternatif Jawaban									
		TP		Kd		Jr		Sr		Sl	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	Yakin dapat menuntaskan pekerjaan dengan derajat kesulitan tinggi	0	0,0	10	10,8	14	15,1	40	43,0	29	31,2
2.	Tidak akan menyerah menghadapi pekerjaan sesulit apapun	0	0,0	4	4,3	4	4,3	36	38,7	49	52,7
3.	Rela meluangkan waktu ekstra untuk menyelesaikan pekerjaan yang sangat sulit	1	1,1	7	7,5	14	15,1	31	33,3	40	43,0
4.	Senang jika dihadapkan pada pekerjaan yang rumit	2	2,2	13	14,0	22	23,7	41	44,1	15	16,1
4.	Akan menggunakan semua potensi untuk menuntaskan pekerjaan	0	0,0	6	6,5	6	6,5	46	49,5	35	37,6
6.	Rela mengalokasikan seluruh energi untuk memecahkan berbagai persoalan terkait dengan pekerjaan	4	4,3	3	3,2	8	8,6	48	51,6	30	32,3
7.	Siap kerja keras untuk mengantisipasi berbagai tantangan kerja di masa mendatang	0	0,0	2	2,2	5	5,4	40	43,0	46	49,5
8.	Yakin bisa memecahkan persoalan kerja dalam berbagai situasi	1	1,1	4	4,3	15	16,1	42	45,2	31	33,3
9.	Dalam kondisi seperti apa pun, siap sedia menuntaskan pekerjaan	1	1,1	3	3,2	8	8,6	44	47,3	37	39,8
10.	Tidak akan membiarkan pekerjaan tertunda penyelesaiannya hanya karena tekanan keadaan.	0	0,0	7	7,5	17	18,3	41	44,1	28	30,1

Dari rekapitulasi jawaban responden di atas, terlihat jawaban responden terkonsentrasi pada jawaban sering dan selalu. Kecenderungan jawaban tersebut menunjukkan bahwa secara umum pegawai di lingkungan P3DI Sekretariat Jenderal DPR RI memiliki efikasi diri yang tinggi.

Efikasi diri yang tinggi tersebut ditunjukkan dalam dimensi besaran, kekuatan dan generalitas. Besaran merujuk pada tingkat kesulitan tugas yang diyakini bisa diatasi oleh seseorang. Dimensi besaran mencakup tingkat kesulitan tugas khusus, mengingat kekuatan meliputi keyakinan individu dalam melaksanakan kerja yang berhasil pada tingkat kesulitan tugas khusus. Menilai besarnya individu dan kekuatan terutama merupakan masalah ukuran, yang diungkapkan pada bagian metodologi. Kekuatan berarti keyakinan mengenai besaran seperti kuat atau lemah. Generalitas berarti sejauh mana harapan berlaku umum dalam semua situasi.

Kecenderungan jawaban di atas memberikan gambaran bahwa pada umumnya para pegawai di lingkungan P3DI Sekretariat Jenderal DPR RI meyakini mampu untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang sulit. Selain itu, pegawai umumnya juga memiliki harapan-harapan yang besar untuk dapat menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang sulit dan memiliki keyakinan yang besar bahwa dirinya dapat menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi dalam pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

Meskipun secara umum baik, namun ada satu aspek efikasi diri yang kurang memperoleh respon memadai, yaitu mengenai perasaan senang jika dihadapkan pada pekerjaan yang rumit. Hal itu ditunjukkan dengan masih banyaknya jawaban kadang-kadang. Kondisi ini memberikan informasi bahwa masih cukup banyak pegawai di lingkungan P3DI Sekretariat Jenderal DPR RI yang kurang menyukai tantangan dengan diberikan pekerjaan-pekerjaan yang sulit. Hal ini tentu harus menjadi perhatian dan menimbulkan upaya-upaya agar para pegawai lebih menyukai tantangan dalam bekerja.

#### **4.4.3 Kinerja Pegawai**

Berikut ini disajikan rekapitulasi hasil jawaban responden untuk variabel kinerja yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden penelitian.

**Tabel 4.15**  
**Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Mengenai Kinerja Pegawai**

No	Item Pernyataan	Alternatif Jawaban									
		TP		Kd		Jr		Sr		Sl	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	Melaksanakan setiap tugas pekerjaan dengan sigap.	0	0,0	2	2,2	8	8,6	51	54,8	32	34,4
2.	Mengambil keputusan dengan cepat untuk merespon situasi yang terjadi di kantor.	1	1,1	4	4,3	10	10,8	45	48,4	33	35,5
3.	Menyelesaikan setiap tugas sesuai standar prosedur operasional yang berlaku.	0	0,0	7	7,5	7	7,5	43	46,2	36	38,7
4.	Melakukan istirahat kerja setelah tugas betul-betul sudah selesai	1	1,1	14	15,1	7	7,5	48	51,6	23	24,7
4.	Menekankan pentingnya semangat melayani	1	1,1	3	3,2	12	12,9	43	46,2	34	36,6
6.	Tidak merasa lelah melayani siapapun dalam bekerja	0	0,0	9	9,7	26	28,0	38	40,9	20	21,5
7.	Nilai-nilai etik kerja pada organisasi diposisikan sebagai dasar dalam melakukan pekerjaan.	1	1,1	8	8,6	13	14,0	35	37,6	36	38,7
8.	Giat menjalin hubungan sosial dengan orang-orang yang dipandang dapat memberikan kontribusi positif	0	0,0	3	3,2	8	8,6	37	39,8	45	48,4
9.	Menerima kritik dari siapa pun untuk memperbaiki kinerja.	0	0,0	2	2,2	5	5,4	42	45,2	44	47,3
10.	Membuka diri untuk suatu perbaikan	0	0,0	1	1,1	4	4,3	42	45,2	46	49,5
11.	Belajar dari pengalaman orang lain untuk mengembangkan potensi diri.	0	0,0	3	3,2	3	3,2	44	47,3	43	46,2
12.	Suka menggunakan cara berpikir alternatif dalam memecahkan permasalahan sehari-hari.	0	0,0	5	5,4	5	5,4	48	51,6	35	37,6
13.	Mengikuti setiap perubahan yang terjadi di organisasi	0	0,0	2	2,2	12	12,9	42	45,2	37	39,8
14.	Mengutamakan dialog dalam menyelesaikan permasalahan yang muncul di kantor.	0	0,0	5	5,4	9	9,7	52	55,9	27	29,0
14.	Menerapkan konsep-konsep terbaru dalam bekerja.	0	0,0	10	10,8	22	23,7	37	39,8	24	25,8
16.	Berusaha menambah pengetahuan dan keterampilan baik di dalam maupun di luar kantor	0	0,0	2	2,2	10	10,8	32	34,4	49	52,7
17.	Terlebih dahulu memutuskan pendekatan yang akan saya gunakan sebelum memulai suatu pekerjaan.	0	0,0	8	8,6	12	12,9	43	46,2	30	32,3
18.	Melakukan pekerjaan sesuai rencana	0	0,0	4	4,3	6	6,5	43	46,2	40	43,0

Berdasarkan rekapitulasi jawaban responden di atas, diketahui sebagian besar menjawab selalu dan sering untuk setiap itemnya. Hasil jawaban yang demikian menunjukkan bahwa secara umum pegawai di lingkungan P3DI Sekretariat Jenderal DPR RI memiliki kinerja yang tergolong tinggi.

Persepsi kinerja yang tergolong tinggi tersebut terutama jika merujuk aspek penilaian yang mencakup: kecepatan, kualitas, layanan, nilai, keterampilan interpersonal, mental untuk sukses, terbuka untuk berubah, kreativitas, keterampilan berkomunikasi, inisiatif, dan perencanaan organisasi.

Dari jawaban responden, terdapat dua item yang memperoleh jawaban jarang cukup banyak, yaitu mengenai tidak merasa lelah melayani siapapun dalam bekerja dan menerapkan konsep-konsep terbaru dalam bekerja. Jawaban ini memberikan gambaran bahwa masih cukup banyak pegawai merasakan lelah dalam melayani dan juga kurang inovatif, karena enggan berusaha untuk menerapkan konsep-konsep baru dalam menyelesaikan pekerjaan.

#### **4.5 Pengujian Hipotesis**

Ada dua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu mengenai dugaan sementara hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja dan hubungan antara efikasi diri dengan kinerja. Untuk menguji hipotesis tersebut digunakan korelasi Rank Spearman's yang pengolahannya dilakukan dengan menggunakan bantuan software SPSS versi 13. Secara berturut-turut, pengujian hipotesis disajikan pada uraian berikut.

##### **4.5.1 Hubungan Iklim Organisasi dengan Kinerja Pegawai**

Output SPSS yang terdiri dari koefisien korelasi Rank Spearman's dan *p value* untuk menguji hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai adalah sebagai berikut.

**Tabel 4.16**  
**Koefisien Korelasi Hubungan antara Iklim Organisasi**  
**Dengan Kinerja**

**Correlations**

		Iklm Organisasi	Kinerja Pegawai
Spearman's rho	Iklm Organisasi	1.000	.502**
	Correlation Coefficient	.	.000
	Sig. (2-tailed)	93	93
Kinerja Pegawai	Correlation Coefficient	.502**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	93	93

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Hasil penelitian lapangan diolah dengan program SPSS Versi 15.0

Koefisien korelasi yang menunjukkan hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai yaitu sebesar 0,502. Koefisien korelasi yang diperoleh adalah positif sehingga memberikan makna bahwa semakin baik iklim organisasi, semakin tinggi kinerja pegawai. Untuk mengetahui apakah hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja terkategori lemah, sedang, kuat atau kategori lainnya digunakan kriteria Guilford (1956) sebagai berikut:

**Tabel 4.17**  
**Kriteria Koefisien Korelasi Guilford**

Koefisien Korelasi	Kategori Hubungan
< 0,20	Sangat kecil dan bisa diabaikan
0,20 - < 0,40	Tidak erat
0,40 - < 0,70	Cukup erat
0,70 - < 0,90	Erat
0,90 - < 1,00	Sangat erat
1,00	Sempurna

Koefisien korelasi Spearman Rank yang diperoleh untuk hubungan antara iklim organisasi dengan komitmen organisasi sebesar 0,502. Nilai ini berada pada interval antara 0,40 – < 0,70, sehingga dengan mengacu pada

kriteria Guilford, koefisien korelasi tersebut menunjukkan hubungan yang cukup erat. Dengan demikian kategori hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai tergolong cukup erat. Untuk mengetahui apakah hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai dengan koefisien korelasi 0,502 signifikan atau tidak, digunakan uji t dan membandingkannya dengan t tabel. Selain dengan t hitung, signifikansi hubungan juga dapat dilihat dari nilai *p value*. Karena Output SPSS tidak menampilkan hasil perhitungan uji t, maka untuk mendapatkan nilai t perlu dihitung secara manual dengan rumus berikut:

$$\begin{aligned}
 t_{hit} &= r_s \sqrt{\frac{n-2}{1-r_s^2}} \\
 &= 0,502 \sqrt{\frac{93-2}{1-0,502^2}} \\
 &= 5,54
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan tersebut diketahui nilai t hitung yang diperoleh adalah 5,54 dan nilai t tabel untuk df 91 sebesar 1,665. Sementara nilai *p value* sebagaimana ditunjukkan dalam output SPSS nilainya sebesar 0,000. Dari hasil tersebut terlihat nilai t hitung > t tabel dan *p value* (0,000) < 0,05. Dengan demikian hipotesis alternatif pertama ( $H_{a1}$ ) yang menyatakan terdapat hubungan signifikan antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai di lingkungan P3DI Sekretariat Jenderal DPR RI **diterima** dan hipotesis nol pertama ( $H_{o1}$ ) yang menyatakan tidak terdapat hubungan signifikan antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai di lingkungan P3DI Sekretariat Jenderal DPR RI **ditolak**.

#### 4.5.2 Pengaruh Efikasi diri terhadap Kinerja Pegawai

Di bawah ini disajikan output SPSS yang terdiri dari koefisien korelasi Rank Spearman's dan *p value* untuk menguji hubungan antara efikasi diri dengan kinerja pegawai.

**Tabel 4.18**  
**Koefisien Korelasi Hubungan antara Efikasi Diri**  
**Dengan Kinerja**

**Correlations**

			Efikasi Diri	Kinerja Pegawai
Spearman's rho	Efikasi Diri	Correlation Coefficient	1.000	.677**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	93	93
	Kinerja Pegawai	Correlation Coefficient	.677**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	93	93

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Hasil penelitian lapangan diolah dengan program SPSS Versi 15.0

Koefisien korelasi yang menunjukkan hubungan antara efikasi diri dengan kinerja pegawai yaitu sebesar 0,677. Koefisien korelasi yang diperoleh adalah positif sehingga memberikan makna bahwa semakin tinggi efikasi diri, semakin tinggi kinerja pegawai. Koefisien korelasi Spearman Rank yang diperoleh untuk hubungan antara efikasi diri dengan komitmen organisasi sebesar 0,677. Nilai ini berada pada interval antara 0,40 – < 0,70, sehingga dengan mengacu pada kriteria Guilford, koefisien korelasi tersebut menunjukkan hubungan yang cukup erat. Dengan demikian kategori hubungan antara efikasi diri dengan kinerja pegawai tergolong cukup erat. Untuk mengetahui apakah hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai dengan koefisien korelasi 0,677 signifikan atau tidak, digunakan uji t dan membandingkannya dengan t tabel. Selain dengan t hitung, signifikansi hubungan juga dapat dilihat dari nilai *p value*. Output SPSS tidak menampilkan hasil perhitungan uji t, sehingga untuk mendapatkan nilai t perlu dihitung secara manual dengan rumus berikut:

$$\begin{aligned}
 t_{hit} &= r_s \sqrt{\frac{n-2}{1-r_s^2}} \\
 &= 0,677 \sqrt{\frac{93-2}{1-0,677^2}} \\
 &= 8,77
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan tersebut diketahui nilai  $t$  hitung yang diperoleh adalah 8,77 dan nilai  $t$  tabel untuk  $df$  91 sebesar 1,665. Sementara nilai  $p$  value sebagaimana ditunjukkan dalam output SPSS nilainya sebesar 0,000. Dari hasil tersebut terlihat nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel dan  $p$  value  $(0,000) < 0,05$ . Dengan demikian hipotesis alternatif kedua ( $H_{a2}$ ) yang menyatakan terdapat hubungan signifikan antara efikasi diri dengan kinerja pegawai di lingkungan P3DI Sekretariat Jenderal DPR RI **diterima** dan hipotesis nol kedua ( $H_{o2}$ ) yang menyatakan tidak terdapat hubungan signifikan antara efikasi diri dengan kinerja pegawai di lingkungan P3DI Sekretariat Jenderal DPR RI **ditolak**.

#### 4.6 Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini membuktikan kebenaran kedua hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini. Hipotesis yang dirumuskan yaitu adanya hubungan antara iklim organisasi dan efikasi diri dengan kinerja pegawai.

Dapat dipahami mengapa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Untuk meningkatkan kinerjanya, setiap orang membutuhkan iklim kerja yang kondusif. Iklim kerja yang tidak kondusif dapat mendorong menurunnya kinerja karyawan, karena membuat situasi kerja yang tidak nyaman dan membuat demotivasi. Sebaliknya, karyawan akan merasa puas terhadap organisasi dan pekerjaannya apabila iklim yang dirasakan di dalam organisasi kondusif. Iklim organisasi yang kondusif akan mendorong karyawan giat bekerja karena merasa nyaman dalam menjalankan tugasnya. Hal itu lebih lanjut berdampak pada kinerja karyawan yang lebih baik.

Cukup banyak literatur dan penelitian terdahulu yang menjelaskan kaitan antara iklim organisasi dengan kinerja. Sebagaimana dikemukakan Roesfandi yang dikutip oleh DeVito (2001: 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: 165) 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 (2003: 37) sebagaimana dikutip Patapas dan Dyrzite 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 memiliki 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 yang bertanggungjawab dalam memfasilitas 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 kinerja. 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

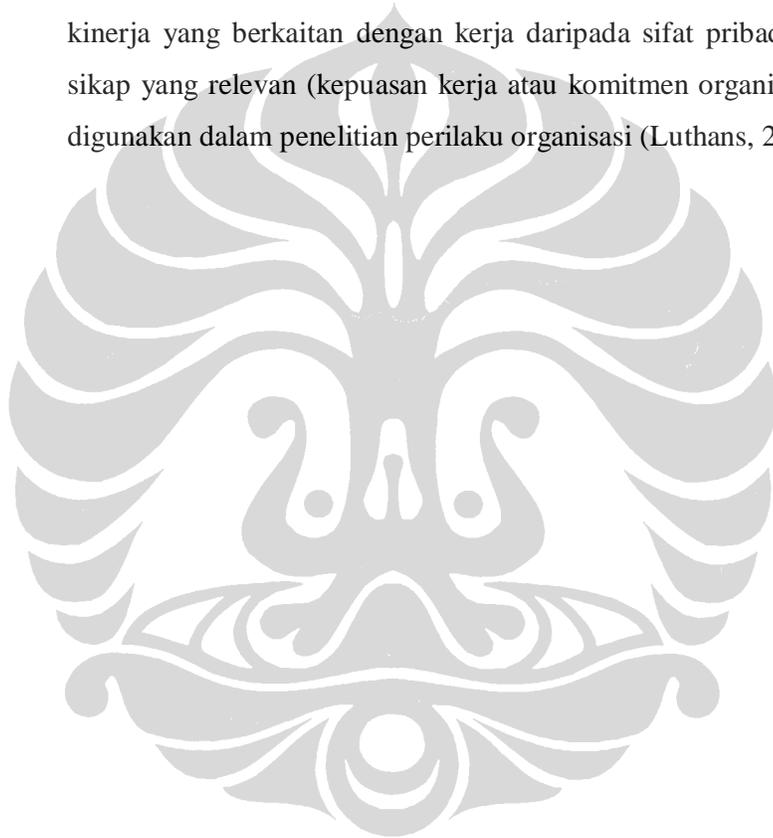
kompleksitas pekerjaan, tekanan pekerjaan, rentang kendali, spesialisasi dan standarisasi menunjukkan hubungan signifikan dengan kinerja individu. Sementara itu, studi yang dilakukan oleh Pritchard dan Karasick (2000: 4) sebagaimana dikutip Young, juga menunjukkan bahwa dimensi-dimensi iklim organisasi memiliki hubungan signifikan dengan kinerja.

Sementara terkait dengan pengaruh positif dan signifikan efikasi diri terhadap kinerja sesuai dengan acuan teoretis yang digunakan dalam literatur penelitian ini. Menurut Gillham, Reivich dan Shatté (2002: 5), efikasi diri adalah keyakinan pada kemampuan diri sendiri untuk menghadapi dan memecahkan masalah dengan efektif. Efikasi diri juga berarti meyakini diri sendiri mampu berhasil dan sukses. Individu dengan efikasi diri tinggi memiliki komitmen dalam memecahkan masalahnya dan tidak akan menyerah ketika menemukan bahwa strategi yang sedang digunakan itu tidak berhasil.

Bagi seseorang yang memiliki efikasi diri tinggi akan memiliki kapasitas yang baik dalam menghadapi berbagai rintangan, baik di tempat kerja maupun dalam kehidupan masyarakat. Sebagaimana dikemukakan oleh Bandura (1994: 71) bahwa individu yang memiliki efikasi diri tinggi akan sangat mudah dalam menghadapi tantangan. Individu tidak merasa ragu karena ia memiliki kepercayaan yang penuh dengan kemampuan dirinya. Individu ini, menurut Bandura, akan cepat menghadapi masalah dan mampu bangkit dari kegagalan yang dialami. Lebih lanjut Bandura yang dikutip Baron (1998: 132) menjelaskan bahwa jika orang menyimpulkan bahwa tidak peduli apa yang dilakukan, maka tidak akan mempunyai kapasitas untuk mencapai suatu tujuan, kemudian usaha dan kinerja akan menurun. Sebaliknya, jika orang menyimpulkan bahwa dirinya bisa mencapai tujuan, motivasi dan kinerja bisa ditingkatkan.

Studi-studi terdahulu dalam bentuk 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 (lima besar) atau sikap yang relevan (kepuasan kerja atau komitmen organisasi) yang biasanya digunakan dalam penelitian perilaku organisasi (Luthans, 2008: 208).



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Dari hasil penelitian yang telah diuraikan dalam Bab IV, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif dan signifikan organisasi dengan kinerja pegawai P3DI Sekretariat Jenderal DPR RI. Hasil ini memberikan makna bahwa semakin baik iklim organisasi, maka semakin baik kinerja pegawai; sebaliknya semakin buruk iklim organisasi, maka semakin buruk pula kinerja pegawai.
2. Terdapat hubungan positif dan signifikan efikasi diri dengan kinerja pegawai P3DI Sekretariat Jenderal DPR RI. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik efikasi diri maka semakin baik kinerja pegawai; sebaliknya semakin buruk efikasi diri maka semakin buruk kinerja pegawai.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan kesimpulan-kesimpulan hasil penelitian sebagaimana dipaparkan di atas, maka direkomendasikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Kondisi secara umum iklim organisasi di P3DI Sekretariat Jenderal DPR RI masih kurang kondusif, sehingga perlu adanya pembenahan agar iklim organisasi dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja. Pembenahan harus mengacu pada indikator-indikator yang tergolong masih kurang baik, terutama masalah kebersamaan, kepercayaan, tekanan, pengakuan, dukungan, kewajaran dan inovasi. Masalah kebersamaan dapat diatasi dengan cara mengembangkan kompetensi komunikasi interpersonal dan kecerdasan emosional melalui pelatihan-pelatihan, karena aspek tersebut menjadi modal penting dalam membangun hubungan sosial. Kepercayaan dapat diperbaiki dengan meningkatkan kompetensi para pegawai melalui pelatihan, sehingga pimpinan memiliki kepercayaan yang tinggi dalam

mendelegasikan tugas. Tekanan dapat diperbaiki dengan memberikan pekerjaan sesuai deskripsi tugas yang dimiliki masing-masing pegawai, sehingga tidak terjadi ambiguitas peran atau konflik peran. Masalah pengakuan dapat diperbaiki dengan cara lebih memperhatikan penghargaan kepada para karyawan yang berprestasi, baik dalam bentuk finansial maupun non finansial. Dukungan dapat ditingkatkan dengan keteladanan pimpinan dalam memberikan tindakan-tindakan motivasional kepada pegawai serta menyediakan fasilitas kerja sesuai yang dibutuhkan pegawai. Aspek kewajaran dibenahi dengan cara penerapan sistem kompensasi yang adil berdasarkan kontribusi pegawai terhadap organisasi, pemberlakuan pengembangan karir dan proses promosi secara transparan. Inovasi dapat dikembangkan dengan cara menjadikan sikap inovatif sebagai budaya dan filosofi organisasi agar menjadi panutan dan dasar bagi para pegawai dalam bekerja.

2. Efikasi diri pegawai perlu ditingkatkan karena terbukti memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Upaya peningkatan dapat diawali dengan memberikan pemahaman atau pengertian terhadap pegawai tentang efikasi diri, mulai dari pengertiannya, manfaatnya sampai cara-cara untuk meningkatkannya. Untuk keperluan ini, maka pihak manajemen perlu mengadakan pelatihan khusus dengan mengundang nara sumber yang ahli dalam memberikan materi-materi yang terkait dengan efikasi diri. Selain itu, pimpinan juga perlu ikut andil dalam meningkatkan efikasi diri pegawai dengan memberikan nasihat dan masukan-masukan ketika sedang melakukan supervisi kepada pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Rasyid, Harun, 1994. *Statistika Sosial*, disunting oleh: Teguh Kusmantoroedji, Program Pascasarjana UNPAD, Bandung.
- Amstrong, Michael, 2004. *Performance Management*, Yogyakarta: Tugu Publisher.
- As'ad, Mohammad, 1995. *Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty.
- Azwar, Saifuddin, 2003. *Reliabilitas dan Validitas*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bacal, Robert, 2005. *Performance Management*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Baron, Roberta A. dan Donn Byrne, 2004. *Psikologi Sosial, Jilid 1, Edisi Kesepuluh, alih bahasa: Ratna Djuwita, dkk*, Jakarta: Erlangga.
- Bellone, Carl J. 1982. Structural Vs. Behavioral Change: the Civil Service Reform Act of 1978. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 2, No. 2, 59-67. London: SAGE Publications.
- Burhanuddin. 1994. *Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Capps, Charles G. 2000. *Understanding Organizational Climate and Outcomes in the Military: Keys to the Future*, Dissertation, School of Labor and Industrial Relations, Michigan State University.
- Cherniss, Cary and Daniel Goleman (ed). 2001. *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in individuals, Groups and Organizations*, San Fransisco: Jossey Bass.
- Davis, Keith & John W. Newstrom, 1996. *Human Behavior at Work, Organization Behavior*. 8<sup>th</sup> edition. Singapura: Mc. Graw Hill Book Company.
- De Clercq, Dirk and Imanol Belausteguigoitia Rius. 2007. Organizational commitment in mexican small and medium-sized firms: the role of work status, organizational climate and entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Management*, Vol. 45, No. 4, 2007, 467-490.
- Dessler, Gary, 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 2, Terjemahan Hadyana Pujaatmaka, Jakarta: PT. Prehallindo.
- DeVito, Joseph A. 1997. *Komunikasi Antar Manusia*, Jakarta: Roesfandi Books.
- Dharma, Surya, 2005. *Manajemen Kinerja: Falsafah Teori dan Penerapannya*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Drenth, Pieter Johan Diederik, Henk Thierry, and Charles Johannes Wolff, 1998. *Handbook of Work and Organizational Psychology*, New York: Wiley.
- Furtwengler, Dale, 2002. *Penilaian Kinerja*, Yogyakarta: Andi.
- Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 1994. *Organisasi Perilaku Struktur Proses*. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, James L., et.al., 2003. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Boston: McGraw Hill Irwin.
- Golembiewski, Robert T. and William B. Eddy. 1978. *Organization Development in Public Administration*, Boca Raton: CRC Press.
- Gomes, F. Cardoso, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Hanafi, Mafduh M., 1997. *Manajemen*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Hariandja, Marihot Tua Effendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengandaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo.
- Henry, Nicholas. 1998. *Public Administration and Public Affairs*, New York: Prentice Hall.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G Miskel. 1978. *Educational Administration, Theory, Research and Prantice*, New York: Random House, Inc, 1978.
- Ilyas, Yaslis. 2002. *Kinerja: Teori, Penilaian, dan Penelitian*. Depok: Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKMUI.
- Kerlinger, F.N. & H.B. Lee, 2000. *Foundations of Behavioral Research*. 4<sup>th</sup>-ed. Orlando: Harcourt, Inc.
- Kundu, Kaushik, 2007. Development of the conceptual framework of organizational climate, *Vidyasagar University Journal of Commerce*, Vol. 12, p. 99-106
- Lepawsky, A. 1985. *Administration*, New York: McGraw-Hill Book Company.
- Lunenburg, C. Fred and Allan C. Ornstein, 1991. *Educational Administration Concepts and Practice*. Belmont-California: Wadsworth Publishing Company.
- Luthans, Fred, 2008. *Organizational Behavior*, Boston: McGraw Hill.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Roesdakarya.
- Mangkuprawiro, Sjafri, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. PT Ghalia Indonesia. Jakarta.

- Martoyo, S., 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2. BPFE. Yogyakarta.
- Mondy, R. Wayne, Arthur Sharplin, & Edwin B. Flipo, 1995. *Management: Concepts and Practices*, Fourth Edition, Boston: Allyn and Bacon.
- Mowday, Richard T., Lyman W. Porter and Richard M. Steers, 1998. *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press, New York.
- Newstrom, John W., 2007. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, New York: McGraw-Hill.
- Patapas, Aleksandras and Aistė Dirpūtė, 2003. The Relationship between organizational climate and effectiveness in lithuanian government, *Vieðoji Politika Ir Administravimas*, Vol. 6, p. 37-42
- Ravianto, J., 1986. *Produktivitas dan Seni Usaha*, Jakarta: Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas.
- Robbins, Stephen H. and Timothy A. Judge, 2007. *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P., 1990. *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, Englewood Cliff: Prentice Hall.
- , 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontrovers dan Aplikasi*, Jilid 1, alih bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Jakarta: Prenhallindo.
- Ruky, Achmad S., 2003. *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realisasi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Santrock, John W., 2008. *Educational Psychology*, New York: McGraw Hill.
- Schermerhorn, John R. Jr., 2000. *Manajemen*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Schermerhorn, John R., Jr, James G. Hunt dan Richard N. Osborn. 2005. *Organizational Behavior*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc..
- Schultz, Duane and Sydney Ellen Schultz. 2006. *Psychology & Work Today*, New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Shafritz, Jay M. dan Albert C. Hyde (ed.), 2005. *Classic of Public Administration*. Belmont, CA.: Wadsworth Publishing Company, 2005.
- Simamora, Hanry, 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simbolon, Maringan M., *Dasar-Dasar Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004.

- Steers, Richard M., 1990. *Motivation and Work Behavior*, New jersey: McGraw Hill Inc.
- Stoner, James A. F., 1996. *Manajemen*, terjemahan Alexander Sindoro, Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Supranto, J., 2001. *Statistik: Teori dan Aplikasi*, Jakarta: Erlangga.
- Suprihanto, J., 2001. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Suprihanto, John, 1998. *Manajemen Personalialia: Pokok-Pokok, Kasus dan Soal Jawab*, Yogyakarta: BPFE.
- Triffin & McCormick, 1979. *Industrial Psychology*, New Delhi: Prentice-Hall.
- Waldo, Dwight, 1971. *Public Administration in a Time of Turbulence*, Scranton, PA: Chandler Publishing Co.
- Wirawan, 2007. *Budaya Dan Iklim Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Young, Scott A.. 2000. *A Multilevel Investigation of the Relationship between Agreement in Organizational Climate Perceptions and Group and Individual Outcomes*, Dissertation, Illinois: Northern Illinois University.

Jakarta,     Maret 2009

Kepada Yth:

Bapak/Ibu Pegawai P3DI

Sekretariat Jenderal DPR RI

di

Jakarta

Dengan hormat,

Bersama ini saya sampaikan kuesioner yang terdiri atas 3 (tiga) bagian, yaitu mengenai iklim organisasi, efikasi diri, dan kinerja. Kuesioner ini saya perlukan sebagai instrumen/alat pengumpul data untuk keperluan penyusunan tesis. Karena kuesioner ini semata-mata untuk kepentingan akademis, maka tidak akan berdampak apa pun pada pekerjaan Bapak/Ibu.

Untuk itu, silahkan Bapak/Ibu merespon setiap item pernyataan dengan leluasa dan tanpa beban, dalam arti betul-betul sesuai dengan kondisi (pendapat, perasaan, pengalaman) Bapak/Ibu yang sebenarnya.

Atas kerjasamanya diucapkan terimakasih.

Hormat saya,

**Uli Sintong Siahaan**

**A. Berikan tanda “Ö” pada salah satu kotak yang tersedia di bawah ini sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu.**

1. Jenis kelamin :  Pria  
 Wanita
2. Usia :  ≤ 30 tahun  
 31 – 40 tahun  
 41 – 50 tahun  
 > 50 tahun
3. Pendidikan terakhir  SLTA  S1  
 D3  S2  
 Akademi  S3
4. Status :  Kawin  
 Belum kawin
5. Lama bekerja :  ≤ 5 tahun  
 6 – 10 tahun  
 11 – 15 tahun  
 16 – 20 tahun  
 > 20 tahun

**B. Pilihlah salah satu alternatif respon (jawaban) untuk setiap pernyataan yang paling sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu dengan membubuhkan tanda "X". Masing-masing pernyataan memiliki alternatif jawaban sebagai berikut:**

- A. Selalu (Sl)
- B. Sering (Sr)
- C. Jarang (Jr)
- D. Kadang-kadang (Kd)
- E. Tidak Pernah (TP)

**Bagian I**  
**IKLIM ORGANISASI**

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		TP	Kd	Jr	Sr	Sl
1	Saya diberi keleluasaan oleh atasan untuk menyusun rencana kerja sendiri					
2	Saya diberi kebebasan untuk menentukan alternatif penyelesaian pekerjaan yang saya lakukan					
3	Dalam menyelesaikan konflik, rekan-rekan lebih mengutamakan diskusi bersama					
4	Ketika ada rekan yang mendapat kesulitan, rekan kerja lainnya mengambil inisiatif untuk menolongnya					
5	Pimpinan mendelegasikan tugas terhadap bawahan					
6	Rekan-rekan kerja sering memberikan dorongan positif agar lebih percaya bahwa dirinya dapat menyelesaikan tugas					
7	Pimpinan memberikan tugas kepada pegawai sesuai porsi dan kemampuannya					
8	Hubungan yang terjadi antar pegawai dan pimpinan berjalan dengan baik sehingga membuat nyaman dalam bekerja					
9	Tersedia fasilitas yang lengkap untuk memperlancar pelaksanaan tugas					
10	Pimpinan senantiasa memberikan motivasi terhadap pegawai					
11	Pimpinan menyediakan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi					
12	Rekan-rekan kerja langsung memberikan ucapan selamat ketika ada rekannya yang sukses dalam karir atau pekerjaan					
13	Kompensasi diberikan secara adil sesuai kontribusi pegawai terhadap organisasi					
14	Pengembangan karir pegawai ditetapkan berdasarkan prestasi kerja					
15	Kantor senantiasa melakukan perbaikan terhadap sistem dan prosedur kerja yang diadaptasikan dengan perubahan lingkungan					
16	Setiap pegawai saling berlomba untuk menampilkan hasil kerja terbaik					

**Bagian II**  
**EFIKASI DIRI**

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		TP	Kd	Jr	Sr	Sl
1	Saya yakin dapat menuntaskan pekerjaan dengan derajat kesulitan tinggi					
2	Saya tidak akan menyerah menghadapi pekerjaan sesulit apapun					
3	Saya rela meluangkan waktu ekstra untuk menyelesaikan pekerjaan yang sangat sulit					
4	Saya betul-betul senang jika dihadapkan pada pekerjaan yang rumit					
5	Saya akan menggunakan semua potensi untuk menuntaskan pekerjaan					
6	Saya rela mengalokasikan seluruh energi untuk memecahkan berbagai persoalan terkait dengan pekerjaan					
7	Saya siap kerja keras untuk mengantisipasi berbagai tantangan kerja di masa mendatang					
8	Saya yakin bisa memecahkan persoalan kerja dalam berbagai situasi					
9	Dalam kondisi seperti apa pun, saya siap sedia menuntaskan pekerjaan					
10	Saya tidak akan membiarkan pekerjaan tertunda penyelesaiannya hanya karena tekanan keadaan					
11	Saya merasa senang jika mampu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya					

**Bagian III**  
**KINERJA**

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		TP	Kd	Jr	Sr	Sl
1	Saya melaksanakan setiap tugas pekerjaan dengan sigap					
2	Saya mengambil keputusan dengan cepat untuk merespon situasi yang terjadi di kantor					
3	Saya menyelesaikan setiap tugas sesuai standar prosedur operasional yang berlaku					
4	Saya melakukan istirahat kerja setelah tugas betul-betul sudah selesai					
5	Saya menekankan pentingnya semangat melayani menyangkut pekerjaan					
6	Saya tidak merasa lelah melayani siapapun dalam bekerja					
7	Saya menekankan visi dan misi organisasi kepada rekan kerja supaya tujuan organisasi dapat tercapai					
8	Nilai-nilai etika kerja pada organisasi saya posisikan sebagai dasar dalam melakukan pekerjaan					
9	Saya giat menjalin hubungan sosial dengan orang-orang yang saya pandang dapat memberikan kontribusi positif terhadap diri saya					
10	Saya bersedia menerima kritik dari siapa pun untuk memperbaiki kinerja saya					
11	Saya membuka diri untuk suatu perbaikan bagi saya atau bagi organisasi					
12	Saya belajar dari pengalaman orang lain untuk mengembangkan potensi diri					
13	Saya suka menggunakan cara berpikir alternatif dalam memecahkan permasalahan sehari-hari					
14	Saya mengikuti setiap perubahan yang terjadi di organisasi					
15	Saya mengutamakan dialog dalam menyelesaikan permasalahan yang muncul di kantor					
16	Saya menerapkan konsep-konsep terbaru dalam bekerja					
17	Saya berusaha menambah pengetahuan dan keterampilan baik di dalam maupun di luar kantor					

18	Saya bekerja sesuai dengan jam kerja yang berlaku di kantor					
19	Saya terlebih dahulu memutuskan pendekatan yang akan saya gunakan sebelum memulai suatu pekerjaan.					
20	Saya melakukan pekerjaan sesuai tujuan organisasi yang telah direncanakan					

