

**F**aktor individual seorang karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun, pengaruh faktor luar juga memberi kontribusi pada pencapaian kinerja karyawan. Karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing.

Penyajian buku ini didasarkan pada hasil riset penulis terhadap terkait dengan tingkat kepuasan dan kinerja sejumlah dosen yang ditinjau dari dimensi iklim organisasi, kreativitas individu, dan karakteristik pekerjaan. Tiga dimensi tersebut menurut temuan penulis sangat signifikan pengaruhnya terhadap kepuasan dan kinerja. Oleh karena itu, buku ini sangat penting dan bermanfaat bagi praktisi maupun akademisi yang akan mendalami persoalan kinerja karyawan (dosen).

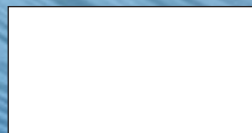
Secara khusus, buku ini mengkaji topik-topik yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Pokok bahasan dalam buku ini meliputi:

- Iklim Organisasi
- Kreativitas Individu
- Karakteristik Pekerjaan
- Kepuasan Kerja
- Kinerja Karyawan
- Temuan Riset Kinerja; Studi Kinerja Dosen



**Dr. Meithiana Indrasari, S.T., M.M.** lahir di Surabaya, 05 Mei 1978. Sejak tahun 2008 sampai sekarang menjadi dosen tetap pada Universitas Dr. Soetomo Surabaya. Tahun 2016 sampai saat ini menjabat sebagai Wakil Dekan 2 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dr. Soetomo Surabaya.

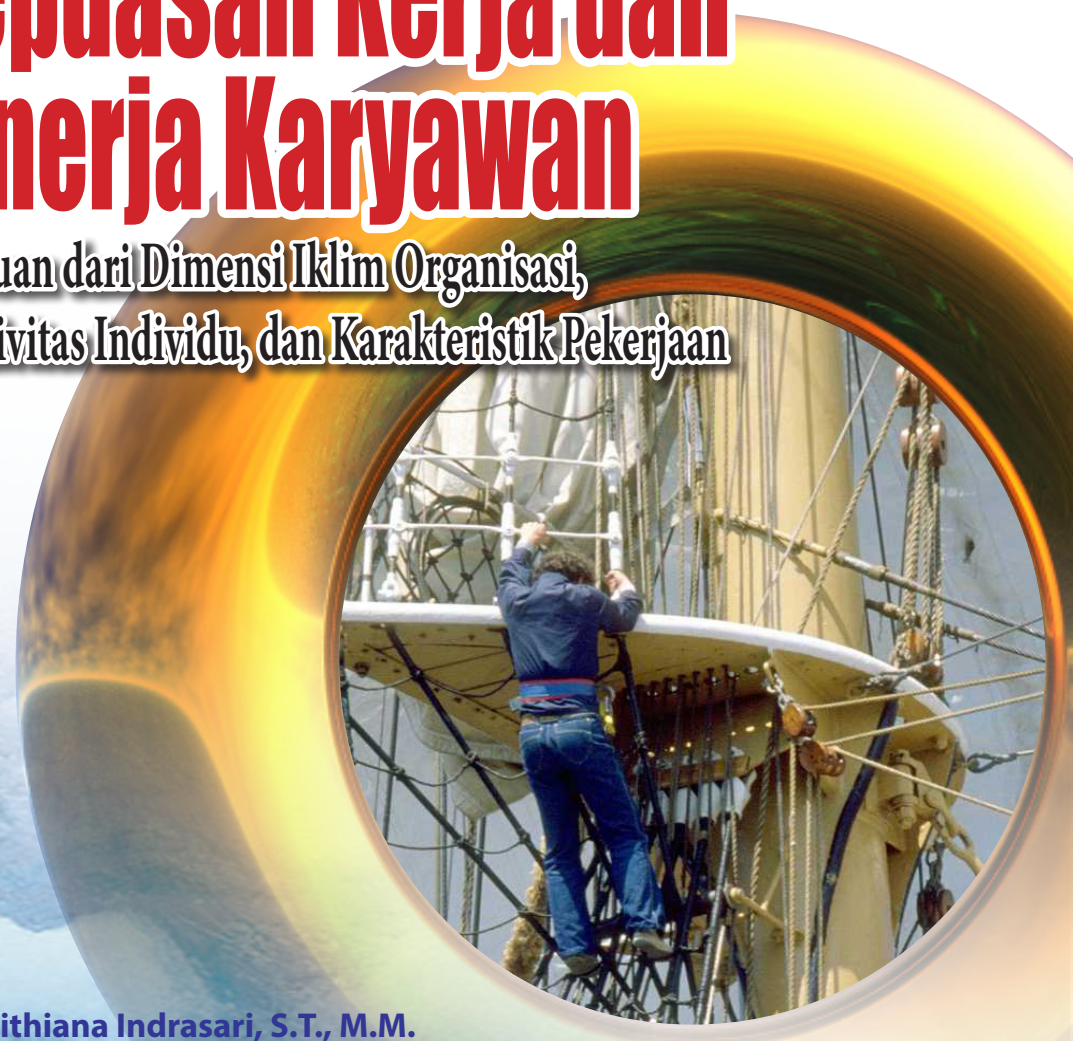
Memperoleh gelar Magister Manajemen dari Fakultas Ekonomi Universitas Dr. Soetomo Surabaya (2008) dan memperoleh beasiswa melanjutkan S3 Ilmu Ekonomi Manajemen pada Program Doktorat Universitas Airlangga Surabaya (2016). Pada tahun 2014 berkesempatan mengikuti Program Sandwich Peningkatan Kualitas Publikasi Ilmiah (PKPI) di University of Queensland Brisbane Australia. Penulis sangat aktif mengikuti dan menyajikan makalah di beberapa kegiatan ilmiah berupa seminar nasional dan internasional. Sebagai Ketua Perkumpulan Ahli dan Dosen Republik Indonesia (ADRI) wilayah Jawa Timur, penulis terlibat langsung dalam memobilisasi kegiatan-kegiatan ilmiah para dosen dalam meningkatkan kompetensi dan keterampilan.



# Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi,  
Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan

**Dr. Meithiana Indrasari, S.T., M.M.**



# **Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan**

**Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi,  
Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan**

**Dr. Meithiana Indrasari, S.T., M.M.**

## KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN

Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan

Dr. Meithiana Indrasari, S.T., M.M.



Edisi Asli

Hak Cipta © 2017, Indomedia Pustaka

Griya Kebonagung 2, Blok I2, No.14

Kebonagung, Sukodono, Sidoarjo

Telp. : 0812-3250-3457

Website : www.indomediapustaka.com

E-mail : indomediapustaka.sby@gmail.com

**Hak cipta dilindungi undang-undang.** Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

### UNDANG-UNDANG NOMOR 19 TAHUN 2002 TENTANG HAK CIPTA

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama **7 (tujuh) tahun** dan/atau denda paling banyak **Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)**.
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama **5 (lima) tahun** dan/atau denda paling banyak **Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)**.

Indrasari, Meithiana

Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan/Meithiana Indrasari

Edisi Pertama

—Yogyakarta: Indomedia Pustaka, 2017

1 jil., 17 × 24 cm, 84 hal.

ISBN

1. Keperawatan 2. Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

I. Judul

II. Penulis



# **KATA PENGANTAR**

.....





# DAFTAR ISI

<b>Kata Pengantar.....</b>	<b>iii</b>
<b>Daftar Isi.....</b>	<b>v</b>
<b>Bab 1 Iklim Organisasi .....</b>	<b>1</b>
A. Pengantar.....	1
B. Konsep Dasar Iklim Organisasi.....	2
C. Dimensi Iklim Organisasi .....	5
D. Lingkungan Fisik dan Perilaku.....	12
<b>Bab 2 Kreativitas Individu .....</b>	<b>17</b>
A. Pengantar.....	17
B. Konsep Dasar Kreativitas Individu .....	18
C. Dimensi Kreativitas Individu.....	22
D. Ciri dan Faktor yang Mempengaruhi Kreativitas Individu .....	24
<b>Bab 3 Karakteristik Pekerjaan .....</b>	<b>27</b>
A. Pengantar.....	27
B. Konsep Dasar Karakteristik Pekerjaan .....	28
C. Model Karakteristik Pekerjaan .....	32
D. Dimensi Karakteristik Pekerjaan.....	35



<b>Bab 4</b>	<b>Kepuasan Kerja .....</b>	<b>37</b>
A.	Pengantar .....	37
B.	Konsep Dasar dan Definisi Kepuasan Kerja .....	38
C.	Teori Kepuasan Kerja.....	42
D.	Faktor Kepuasan Kerja.....	43
E.	Dimensi Kepuasan Kerja.....	45
F.	Pengukuran Kepuasan Kerja.....	47
<b>Bab 5</b>	<b>Kinerja Karyawan .....</b>	<b>49</b>
A.	Pengantar .....	49
B.	Konsep Dasar dan Definisi Kinerja.....	50
C.	Dimensi Kinerja Karyawan.....	52
D.	Faktor-Faktor Kinerja Karyawan .....	52
E.	Pengukuran Kinerja Karyawan .....	55
<b>Bab 6</b>	<b>Temuan Riset Kinerja: Studi Kinerja Dosen .....</b>	<b>59</b>
A.	Pengantar .....	59
B.	Iklm Akademik pada Perguruan Tinggi .....	60
C.	Kreativitas Individu pada Dosen.....	62
D.	Karakteristik Pekerjaan.....	64
E.	Kepuasan Kerja Dosen.....	66
F.	Kinerja Dosen .....	68
	<b>Daftar Pustaka.....</b>	<b>71</b>





## BAB 1

# IKLIM ORGANISASI

## A. Pengantar

Setiap organisasi akan memiliki iklim kerja 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 sumber daya manusia (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 itikat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan. Organisasi cenderung menarik dan mempertahankan orang-orang yang sesuai dengan iklimnya, sehingga dalam tingkatan tertentu polanya dapat langgeng.

Foster (dalam Yusuf, 2010:88-89) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah lingkungan kerja. Menurut Molefe (dalam Thatcher, Fridjhon, dan Cockcroft, 2007) dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik akan diperoleh kinerja yang tinggi. Dalam konteks buku ini lingkungan kerja dimanifestasikan dalam istilah iklim organisasi. Artinya iklim organisasi merupakan faktor penting dalam menunjang *performance* atau kinerja sebuah organisasi, karena secara tidak langsung iklim organisasi yang kondusif





akan memicu gairah kerja, kepuasan kerja dan menunjang usaha peningkatan kinerja karyawan.

Tetrick dan Eden (dalam Indrasari, *et al.* 2015) memaparkan bahwa iklim organisasi dibangun dari perbaikan atas metode dan strategi pengembangan karyawan melalui pemenuhan kinerja sesuai bidang yang dilandasi pengetahuan, keterampilan dan budaya kerja yang positif. Jill dan Smith (2006) juga menyatakan bahwa salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah mendorong kreativitas. Feng Su dan Wood (2012), Hong (2010), dan Choi, Ibrahim, dan Tan (2013) juga mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki kreativitas dapat memicu individu untuk mencapai kinerja *superior*.

Beberapa hasil studi tersebut memberikan gambaran bahwa organisasi merupakan suatu organisasi pendidikan, dimana individu-individu saling berinteraksi dan bekerja sama guna menciptakan atmosfer organisasi. Pemahaman seluruh sivitas organisasia tentang pentingnya iklim organisasi dalam organisasi harus diwujudkan dan dikembangkan secara konsisten. Studi ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis iklim organisasi sebagai upaya pembentukan kinerja karyawan, termasuk etika dan moral. Pengertian beretika dan bermoral pada intinya adalah perilaku yang menjunjung tinggi kebenaran ilmiah bagi seluruh sivitas organisasia ketika berinteraksi dalam kegiatan yang berkaitan dengan proses pembelajaran.

Penciptaan iklim organisasi merupakan tugas dan tanggungjawab seluruh komponen organisasi, namun tidak dapat dipungkiri bahwa kunci keberhasilan organisasi terletak pada peran karyawan dalam kegiatan kerja. Idealnya, setiap karyawan memiliki nilai-nilai tertentu, seperti nilai tanggungjawab, nilai kejujuran, nilai kekritisian, nilai ketekunan, nilai keingintahuan dan nilai kepedulian.

Jill dan Smith (2006), yang meneliti tentang eksplorasi dalam upaya memahami hubungan antara desain kreativitas dan pembuatan keputusan yang berkaitan dengan hubungan sosial. Penelitian Hoffman, Hutchinson, dan Reiss (2009), menyatakan bahwa karyawan dituntut untuk meningkatkan kemampuan menciptakan iklim organisasi yang kondusif dalam kegiatan bekerja. Iklim organisasi menjadi sangat penting, terutama pada dimensi perilaku manajemen yang terkait dengan hubungan antara karyawan dengan lingkungan kerja, manajemen dan perilaku kerja, yang berkaitan dengan tugas tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

## B. Konsep Dasar Iklim Organisasi

Istilah iklim organisasi (*organizational climate*) pertama kali dipakai oleh oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an, yang menggunakan istilah iklim psikologi (*psychological climate*). Kemudian istilah iklim organisasi dipakai oleh R. Tagiuri dan G. Litwin. Tiaguri mengemukakan sejumlah istilah untuk melukiskan perilaku dalam hubungan dengan latar atau tempat (*setting*) dimana perilaku muncul: lingkungan (*environment*), lingkungan pergaulan (*milieu*), budaya (*culture*), suasana (*atmosphere*), situasi (*situation*), pola lapangan (*field setting*), pola perilaku (*behaviour setting*) dan kondisi (*conditions*).

Definisi mengenai iklim organisasi dikemukakan oleh beberapa ahli. Para ahli Barat mengartikan iklim sebagai unsur fisik, dimana iklim sebagai suatu atribusi dari organisasi atau sebagai suatu atribusi daripada persepsi individu sendiri. Menurut Lussier (2005:486) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya.

Istilah lingkungan organisasi juga diartikan sebagai lingkungan kerja. Para ahli dari barat mengartikan lingkungan kerja sebagai suatu unsur fisik, di mana lingkungan dapat sebagai suatu atribusi dari organisasi atau sebagai suatu atribusi daripada persepsi individu sendiri. Duncon (1972) mencirikan lingkungan kerja sebagai keseluruhan faktor-faktor fisik dan sosial yang terdapat dalam sebuah organisasi. Menurut model Pines (1982), lingkungan kerja sebuah organisasi dapat diukur melalui empat dimensi sebagai berikut:

- a) *Dimensi psikologikal*, yaitu meliputi variabel seperti beban kerja, kurang otonomi, kurang pemenuhan sendiri (*self-fulfilment clershif*), dan kurang inovasi.
- b) *Dimensi struktural*, yaitu meliputi variabel seperti fisik, bunyi dan tingkat keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik.
- c) *Dimensi sosial*, yaitu meliputi aspek interaksi dengan klien (dari segi kuantitas dan ciri-ciri permasalahannya), rekan sejawat (tingkat dukungan dan kerja sama), dan penyelia-penyelia (dukungan dan imbalan).
- d) *Dimensi birokratik*, yaitu meliputi Undang-undang dan peraturan-peraturan konflik peranan dan kekaburan peranan.

Ahyari (1986:5) mengemukakan, bahwa lingkungan kerja dalam perusahaan akan mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut. Aspek tersebut berkemungkinan juga berlaku dalam lingkungan organisasi. Lingkungan kerja yang baik akan dapat mendukung karyawan bekerja dengan baik. Begitu juga sebaliknya, bila lingkungan kerja organisasi kurang baik akan dapat mengurangi semangat dan kegairahan karyawan dalam bekerja.

Nitisemito (1996) juga mengemukakan pendapat yang sama, ia mengatakan bahwa lingkungan kerja bukan hanya sekedar berpengaruh terhadap semangat dan kegairahan kerja dalam pelaksanaan tugas, tetapi sering kali pengaruhnya lebih dari itu. Lingkungan kerja yang baik bukan hanya dapat merangsang orang bekerja dengan baik, tetapi pengaruhnya mungkin jauh lebih besar. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang baik bukan hanya berpengaruh pada semangat dan kegairahan kerja karyawan, tetapi mungkin akan membawa dampak yang lebih jelek bagi perusahaan maupun pekerja itu sendiri.

Lingkungan kerja dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu lingkungan fisik dan lingkungan non fisik (As'ad, 1998). Lingkungan fisik diartikan sebagai lingkungan disekitar pekerjaan seseorang yang dapat diindra dengan menggunakan indera penglihatan dan indera kulit (meraba), sedangkan linhkungan non fisik adalah lingkungan disekitar tempat kerja karyawan yang hanya dapat dirasakan tetapi tidak dapat dilihat atau diraba.

Lebih lanjut As'ad (1998) mendeskripsikan lingkungan fisik dari lingkungan pekerjaan seperti; (a) bangunan tempat kerja, (b) mesin dan peralatan, (c) sarana dan prasarana operasi. Berbagai variabel lingkungan fisik tersebut mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan pada lingkungan pekerjaan yang dihadapi. Sedangkan lingkungan non fisik berdasar pada pendapat As'ad (1998) merupakan suasana lingkungan kerja yang tercipta dari hubungan antara karyawan dengan lingkungan fisik pekerjaan yang dihadapi karyawan. Dalam hal ini kondisi yang tercipta karena hubungan antara karyawan dengan lingkungan fisik seperti mesin dan peralatan mauoun dengan berbagai prasarana operasi yang lain dan hubungan yang tercipta antara sesama karyawan maupun karyawan dengan atasan merupakan lingkungan non fisik dari lingkungan pekerjaan karyawan.

Lingkungan kerja secara non fisik yang lain selain yang telah disebutkan di atas adalah hubungan dengan sesama karyawan, hal ini mengingat hampir setiap hari kerja seseorang karyawan mengadakan interaksi dengan sejawatnya yaitu sesama pekerja, baik interaksi yang dimaksudkan memang masih terkait dengan bidang pekerjaan yang ditangani maupun untuk urusan di luar pekerjaan.

Pemahaman lingkungan kerja seperti yang dijelaskan di atas lebih menekankan pada aspek fisik, psikologis dan aspek sosial dalam suatu organisasi. Pengembangan lingkungan kerja yang baik akan dapat membantu pihak manajemen untuk mempertahankan dan mengembangkan kapasitas kerja, baik secara mental dan fisik dari sumberdaya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Lingkungan organisasi meliputi; kondisi fisik, pengembangan organisasi, pengembangan manajemen, pengembangan skill, kesehatan dan kesejahteraan, kondisi kerja, dan rekan kerja.

Foster (dalam Yusuf, 2010:88-89) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah lingkungan kerja. Menurut Molefe (dalam Thatcher, Fridjhon, dan Cockcroft, 2007) dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik akan diperoleh kinerja yang tinggi. Dalam konteks penelitian ini lingkungan kerja dimanifestasikan dalam istilah iklim organisasi. Artinya iklim organisasi merupakan faktor penting dalam menunjang performance atau kinerja sebuah organisasi, karena secara tidak langsung iklim organisasi yang kondusif akan memicu gairah kerja, kepuasan kerja dan menunjang usaha peningkatan kinerja karyawan.

Lingkungan kerja yang kondusif akan mencerminkan iklim organisasi yang kondusif bagi pencapaian kinerja dan akan memberikan kehidupan kerja yang berkualitas (*quality of work life*). *quality of work life* ditujukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif bagi pencapaian kinerja karyawan.

Emmons (dalam Scherman, 2005:71-72), mendefinisikan iklim organisasi sebagai kualitas dan seringnya interaksi antara pengajar dan siswa, antara para pengajar sendiri, antara kepala Organisasi dengan pengajar, antara kepala Organisasi dengan siswa, antara staf Organisasi dengan orang tua dan masyarakat luas. Dalam buku ini iklim organisasi dipandang sebagai suasana kerja atau organisasi, sikap dan interaksi pimpinan, karyawan, karyawan, staf dan masyarakat pada umumnya. Hal tersebut juga dapat dikatakan bahwa iklim organisasi

meliputi banyak hal, namun secara garis besar dapat disederhanakan menjadi dua, yaitu lingkungan kerja dan pembelajaran organisasi (UCLA Univerity, 2013). Iklim organisasi dalam lingkungan kerja berarti tidak adanya perlakuan diskriminatif dalam pembagian kerja, pengembangan karir dan lainnya. Demikian pula dalam proses organisasi, tidak ada perlakuan diskriminatif terhadap karyawan maupun karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

William (2010:98), menggunakan istilah iklim organisasi untuk menggambarkan iklim organisasi, khususnya organisasi. Iklim organisasi didefinisikan sebagai pengalaman individu dan kelompok di kerja. Semua pengalaman tersebut menunjukkan adanya perbedaan. Untuk membangun sebuah komunitas pembelajaran yang mendasar, organisasi harus mampu membangun adanya perbedaan dan pengakuan adanya perbedaan. Pengembangan budaya menghargai perbedaan ini pada akhirnya akan membentuk suasana atau kondisi yang positif bagi para karyawan dan staf untuk menjalankan tugasnya. Tetrik dan King (2011), kemudian menegaskan bahwa konsep iklim organisasi (*academic climate*) dibedakan menjadi dua, yaitu iklim yang positif dan negatif. Iklim organisasi yang positif seperti suasana toleransi (atas perbedaan), egaliter dan alokasi sumber daya. Sedangkan iklim organisasi yang negatif adalah iklim yang tidak toleran, seperti intimidasi, perlakuan kasar, membedakan gender dan perilaku tidak sopan.

### C. Dimensi Iklim Organisasi

Iklim organisasi yang dirasakan individu secara positif (menyenangkan) akan memberikan tampilan kerja yang baik dan efektif yang akan mempengaruhi pada keberhasilan organisasi. Iklim organisasi terjadi di setiap organisasi dan akan mempengaruhi perilaku organisasi dan diukur melalui persepsi setiap anggota organisasi.

Lussier (2005:487) mengatakan bahwa dimensi iklim meliputi:

#### 1) Structure

Merupakan tingkat paksaan yang dirasakan karyawan karena adanya peraturan dan prosedur yang terstruktur atau tersusun. Tujuan organisasi, tingkatan tanggung jawab, nilai-nilai organisasi. Hal ini penting diketahui oleh karyawan agar mereka tahu apa yang sesungguhnya diharapkan dari mereka dan mereka dapat memberikan kontribusi yang tepat bagi organisasi. Menurut Steers (1980: 135) semakin tinggi “penstrukturan” suatu organisasi lingkungannya akan terasa makin kaku, tertutup, dan penuh ancaman. Sementara semakin otonomi dan kebebasan menentukan tindakan sendiri diberikan pada individu dan makin banyak perhatian yang diberikan manajemen terhadap pegawainya akan makin baik iklim kerjanya.

#### 2) Responsibility

Merupakan tingkat pengawasan yang diberlakukan organisasi dan dirasakan oleh para karyawan. Dimana kualitas dan bentuk pengawasan, pengarahan dan pembimbingan yang diterima dari atasan ke bawahan.

3) Reward

Merupakan tingkat penghargaan yang diberikan atas usaha karyawan. karyawan dihargai sesuai dengan kinerjanya. Menurut Stringer (2002; 124) Pemimpin harus lebih banyak memberikan pengakuan daripada kritikan untuk membantu karyawan meraih puncak prestasi. Kesempatan berkembang harus menggunakan penghargaan dan peningkatan kinerja.

4) Warmth

Berkaitan dengan tingkat kepuasan karyawan yang berkaitan dengan kekaryawananan dalam organisasi. Perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal.

5) Support

Berkaitan dengan dukungan kepada karyawan di dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara pimpinan dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan.

6) Organizational identity and loyalty

Berkaitan dengan perasaan bangga akan keberadaan dalam organisasi dan kesetiaan yang ditunjukkan selama masa kerjanya. derajat loyalitas terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

7) Risk

Berkaitan dengan karyawan diberi ruang untuk melakukan atau mengambil resiko dalam menjalankan tugas sebagai sebuah tantangan.

Konsep iklim organisasi menurut Patricia *et al.* (2010); William, dan (2010:92), yaitu kondisi atau keadaan suatu komunitas pembelajaran yang mendasar. Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa iklim organisasi, yaitu seperangkat karakteristik yang menetap yang menggambarkan suatu organisasi dan membedakannya dengan organisasi-organisasi lain, mempengaruhi perilaku orang *set of condition that exist and have impact on individual behavior*. Kondisi ini merupakan karakteristik objektif dari organisasi dan dapat diamati baik oleh anggota organisasi maupun oleh orang-orang di luar organisasi.

Pengertian iklim organisasi dapat menjelaskan teori iklim organisasi, Tetrick dan Eden (2011) menegaskan bahwa konsep iklim organisasi (*academic climate*) dibedakan menjadi dua, yaitu iklim yang positif dan negatif. Iklim organisasi yang positif seperti suasana toleransi (atas perbedaan), egaliter dan alokasi sumber daya, sedangkan iklim organisasi yang negatif adalah iklim yang tidak toleran, seperti intimidasi, perlakuan kasar, membedakan gender dan perilaku tidak sopan. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa menciptakan iklim organisasi yang positif merupakan aspek penting dari upaya perbaikan Organisasi. Ini mendorong kolaborasi

antara organisasi karyawan, pegawai staf administrasi untuk memotivasi karyawan untuk bekerja sama. Upaya yang harus dilakukan lebih dari sebuah kata kunci: bentuk iklim pada lingkungan organisasi, tetapi harus mampu menginformasikan pengalaman sehari-hari bagi karyawan, karyawan, staf, administrator, dan masyarakat.

Marshal (2002), menjelaskan bahwa pengertian iklim organisasi mengacu pada lingkungan sosial organisasi, lingkungan fisik, dan lingkungan organisasi. Pertanyaan pokoknya adalah bagaimana membuat orang merasa aman, menyambut dan terhubung, kemudian peduli dengan upaya peningkatan iklim organisasi. Hal tersebut sangat penting bagi karyawan datang ke kerja akan merasa nyaman dan mampu belajar, dan pendidik merasa dihormati dan mampu melakukan kegiatan mengajar.

Menurut Hamdi (2013) ketika karyawan tahu bahwasanya karyawan tidak hanya peduli tentang keberhasilan, tetapi juga tentang kesejahteraan pribadi, maka karyawan akan mendapatkan rasa yang lebih tinggi dari harga diri dan percaya diri. Ketika seorang karyawan merasa seperti kontributor berharga bagi tim, maka karyawan akan bersemangat untuk melakukan upaya terbaik. Sebuah Iklim organisasi yang dinamis dalam komunitas kerja adalah bagaimana semua orang merasa cocok dan dapat bekerja bersama-sama. Beberapa cara yang efektif untuk meningkatkan iklim organisasi adalah menciptakan komunitas yang peduli, menyediakan karyawan dengan kesempatan untuk tindakan moral, memupuk motivasi diri, melibatkan staf sebagai komunitas belajar dan melibatkan keluarga atau anggota masyarakat sebagai mitra.

Ganbatte (dalam Rossia, Sirnab, and Tinning, 2007; dan Yeoh., Jessica., and Benjamin, 2012), dan Myzra (dalam Cohen, 2010), bahwa iklim organisasi di perkotaan berisiko tinggi menunjukkan bahwa lingkungan yang positif, mendukung, dan budaya sadar iklim organisasi signifikan dapat membentuk kesuksesan karyawan perkotaan dalam memperoleh gelar organisasi. Para peneliti juga menemukan bahwa iklim organisasi yang positif memberikan perlindungan bagi anak dengan lingkungan belajar yang mendukung serta mencegah perilaku anti sosial. Menurut laporan Cohen (2010), bahwa pemahaman iklim organisasi sebagai kepribadian suatu kerja. Halpin dan Croft (dalam Tubbs dan Garner, 2008) menjelaskan iklim organisasi sebagai sesuatu yang *intangible* tetapi penting dan dianalogikan dengan kepribadian seorang individu.

Hoy dan Miskel (dalam Pretorius dan Villiers, 2009), menjelaskan iklim organisasi merujuk kepada hati dan jiwa dari sebuah organisasi, psikologis dan atribut institusi yang menjadikan organisasi memiliki kepribadian, yang relatif bertahan dan dialami oleh seluruh anggota, yang menjelaskan persepsi kolektif dari perilaku rutin, dan akan mempengaruhi sikap dan perilaku di organisasi. Hal tersebut dapat diartikan bahwa Organisasi sebagai sebuah lembaga harus layak dan relevan, serta tanggap terhadap perubahan (Srikanthan dan Dalrymple, 2003).

Organisasi harus menunjukkan bagaimana sebuah lembaga yang efektif dapat lebih melayani karyawan, sebagai pelanggan utama mereka, dan lebih mengeksplorasi bahwa bagaimana sebuah strategi pembelajaran yang efektif dapat membentuk organisasi yang

berkualitas secara utuh (Zain, 2010; Siddique dkk., 2011). Menurut Patricia *et al.* (2010), bahwa pengembangan organisasi, pribadi, dan profesional karyawan tergantung pada upaya tulus serta komitmen pihak-pihak yang terlibat dalam proses pembelajaran. Proses pembelajaran pada organisasi harus menganut sistem kebebasan organisasi dan dituntut untuk mampu membentuk iklim kerja yang beretika dan bermoral (Siddique dkk., 2011; Alafy dkk., 2013).

Menurut Cohen (2010) iklim organisasi mengacu pada kualitas dan karakter dari kehidupan organisasi. Iklim organisasi didasarkan pada pola pengalaman hidup masyarakat Organisasi dan mencerminkan norma, tujuan, nilai-nilai, hubungan interpersonal, pengajaran, pembelajaran, praktek kepemimpinan, dan struktur organisasi. Sesuatu yang berkelanjutan, iklim organisasi yang positif mendorong pembangunan generasi muda dan pembelajaran yang diperlukan untuk kehidupan yang produktif dan memberikan kontribusi dan memuaskan dalam masyarakat yang demokratis. Iklim ini termasuk norma-norma, nilai-nilai dan harapan bahwa orang-orang merasa mendapat dukungan sosial, emosional, intelektual dan fisik yang aman.

Orang-orang merasa terlibat dan dihormati. Karyawan, keluarga dan Karyawan bekerja bersama untuk mengembangkan, hidup dan berkontribusi pada visi organisasi dengan keras dan setiap orang berkontribusi terhadap operasional organisasi dan perawatan lingkungan fisik. Cohen (2010), juga mengajukan ada empat dimensi iklim organisasi, yaitu: a) keamanan, meliputi aturan, keamanan fisik dan sosial; b) hubungan, meliputi penghargaan atas perbedaan dan dukungan sosial; c) belajar mengajar, meliputi dukungan pembelajaran, pengembangan profesional, kepemimpinan dan pembelajaran sosial; dan d) lingkungan, meliputi lingkungan organisasi dan fisik.

Kurniawan (2013) mengemukakan bahwa iklim organisasi yang ideal bisa digambarkan dengan berbagai aktivitas (kegiatan) di lingkungan kerjayang ditandai oleh interaksi harmonis antara karyawan-karyawan, karyawan-karyawan, dan karyawan-karyawan yang berlandaskan nilai-nilai organisasi. Misalnya: diskusi, seminar, penelitian, pembuatan karya ilmiah, debat, mimbar bebas, dan berbagai kegiatan kompetisi. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa inti sari dalam kehidupan organisasi (kerja) terletak pada interaksi antara karyawan dan karyawan. Secanggih apapun fasilitas pada organisasi, jika interaksi antara karyawan dan karyawan tidak baik, baik dari segi kuantitas maupun kualitas, maka organisasi akan kehilangan maknanya.

Perlu dipahami bahwa pembentukan iklim kerja yang kondusif bagi perkembangan organisasi juga bermanfaat bagi peningkatan profesionalisme karyawan. Kehadiran karyawan dan atau karyawan di bawah standar merupakan contoh interaksi yang tidak baik antara karyawan dan karyawan dari segi kuantitas. Karyawan tidak menyiapkan bahan ajar dan karyawan tidak konsentrasi dalam kegiatan pembelajaran merupakan contoh interaksi yang tidak baik antara karyawan dan karyawan dari segi kualitas.

Menurut Higgins (dalam Moordiningsih, dkk., 2010) ada empat prinsip faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi yaitu:

1. *Pimpinan organisasi*. Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan di Organisasi mempengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti aturan-aturan, kebijakan,

dan prosedur organisasi terutama masalah yang berhubungan dengan kepegawaian, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik-teknik dan tindakan pendisiplinan, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

2. *Tingkah laku Karyawan.* Tingkah laku karyawan mempengaruhi iklim melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan karyawan dan tindakan-tindakan yang dilakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Komunikasi Karyawan memainkan bagian penting dalam membentuk iklim. Menurut Toulson & Smith (Scherman, 2005), cara seseorang berkomunikasi menentukan tingkat sukses atau gagalnya hubungan antara karyawan dan karyawan. Berdasarkan gaya normal seseorang dalam hidup atau mengatur sesuatu, dapat menambahnya menjadi iklim yang positif atau dapat juga menguranginya menjadi negatif.
3. *Tingkah laku kelompok kerja.* Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang seringkali dipuaskan oleh kelompok dalam organisasi. Kelompok-kelompok berkembang dalam organisasi dengan dua cara, yaitu secara formal, utamanya pada kelompok kerja; dan informal, sebagai kelompok persahabatan atau kesamaan minat.
4. *Faktor eksternal Organisasi.* Sejumlah faktor eksternal Organisasi mempengaruhi iklim pada kerja tersebut. Keadaan ekonomi adalah faktor utama yang mempengaruhi iklim. Contohnya dalam perekonomian dengan inflasi yang tinggi, kerja berada dalam tekanan untuk memberikan peningkatan keuntungan sekurang-kurangnya sama dengan tingkat inflasi. Seandainya pemerintah telah menetapkan aturan tentang pemberian upah dan harga yang dapat membatasi peningkatan keuntungan, sehingga menjadi tidak senang dan bisa keluar untuk mendapatkan pekerjaan pada perusahaan lain. Di lain pihak, ledakan ekonomi dapat mendorong penjualan dan memungkinkan setiap orang mendapatkan pekerjaan dan peningkatan keuntungan yang besar, sehingga hasilnya iklim menjadi lebih positif.

Berdasarkan deskripsi teori yang dikemukakan maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi yang ideal bisa digambarkan dengan berbagai aktivitas (kegiatan) di lingkungan kerja yang ditandai oleh interaksi harmonis antara karyawan-karyawan, karyawan, dan karyawan yang berlandaskan nilai-nilai organisasi, misalnya: diskusi, seminar, penelitian, pembuatan karya ilmiah, debat, mimbar bebas, dan berbagai kegiatan kompetisi.

Penciptaan iklim organisasi merupakan tugas dan tanggungjawab seluruh komponen organisasi, namun tidak dapat dipungkiri bahwa kunci keberhasilan organisasi terletak pada peran karyawan dalam kegiatan pembelajaran. Idealnya, setiap karyawan memiliki nilai-nilai tertentu, seperti nilai tanggungjawab, nilai kejujuran, nilai kekritisian, nilai ketekunan, nilai keingintahuan dan nilai kepedulian. Nilai-nilai tersebut diharapkan membentuk karakter karyawan sebagai makhluk intelektual yang berkualitas organisasi. Artinya intelektualitas



adalah bagaimana memunculkan gagasan (ide) dalam upaya penyelesaian suatu masalah dan bukan melalui kekerasan fisik serta anarkis.

Marshal (2002), menjelaskan dimensi dari iklim organisasi yaitu:

- a. *Dimensi fisik iklim organisasi*: penampilan gedung organisasi dan ruang kelas; ukuran dan rasio siswa untuk Karyawan di kelas; order dan organisasi ruang kelas di kerja; ketersediaan sumber daya, dan keselamatan dan kenyamanan.
- b. *Dimensi sosial iklim organisasi*: kualitas hubungan interpersonal antara dan di antara karyawan, Karyawan, dan staf; adil dan perlakuan adil dari karyawan dengan karyawan dan staf; tingkat persaingan dan perbandingan sosial antara karyawan, dan sejauh mana karyawan, Karyawan, dan staf berkontribusi terhadap pengambilan keputusan di lingkungan organisasi.
- c. *Dimensi organisasi iklim organisasi*: kualitas pembelajaran; harapan Karyawan pada prestasi karyawan, dan pemantauan kemajuan karyawan dan segera mungkin melaporkan hasilnya kepada karyawan dan melakukan perbaikan.

James dan Jones (Toulson dan Smith, 1994; dan Gottfredson, Gottfredson, Payne, dan Gottfredson, 2005) membagi iklim organisasi dalam tiga pendekatan, yaitu:

- a. *Multiple measurement – organizational approach*. Pendekatan ini memandang bahwa iklim organisasi adalah serangkaian karakteristik deskriptif dari kondisi dalam lingkungan organisasi yang mempunyai tiga sifat, yaitu: relatif tetap selama periode tertentu, berbeda antara kerja satu dengan kerja lainnya, serta mempengaruhi perilaku orang yang berada di lingkungan kerja tersebut. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi adalah ukuran, struktur, kompleksitas sistem, gaya kepemimpinan, dan arah tujuan organisasi.
- b. *Perseptual measurement – organizational attribute approach*. Pendekatan ini juga memandang iklim organisasi sebagai atribut organisasi, tetapi pendekatan ini lebih menekankan penggunaan pengukuran persepsi daripada pengukuran secara obyektif seperti ukuran dan struktur organisasi.

*Perseptual measurement – individual approach*. Pendekatan ini memandang iklim organisasi sebagai serangkaian ringkasan atau persepsi global yang mencerminkan sebuah interaksi antara kejadian yang nyata di lingkungan organisasi dan persepsi terhadap kejadian tersebut. Pendekatan ini menekankan pada atribut kerja yang nyata ke sebuah ringkasan dari persepsi individu. Melalui pendekatan ini, variabel intervensi yang disebabkan oleh kejadian baik yang dialami oleh individu maupun organisasi dapat mempengaruhi perilaku individu-individu tersebut, karena itu iklim organisasi dapat berlaku sebagai variabel bebas maupun terikat.

Menurut Scherman (2005), iklim organisasi yang kondusif dipengaruhi terutama oleh interaksi antara karyawan dan karyawan untuk mengoptimalkan proses pembelajaran.

Untuk itu, kedua komponen tersebut didorong untuk saling berhubungan secara efisien dengan tetap memperhatikan aspek hubungan antara manusia. Semangat yang ditebarkan adalah penciptakan iklim organisasi yang kondusif, yang ditandai dengan sikap terbuka, positif, dan senantiasa mencari solusi yang paling baik untuk setiap masalah yang dihadapi. Heylighen (dalam Scherman, 2005) dan Cohen (2010), mengajukan indikator pengukuran iklim organisasi sebagai berikut.

- a. Menjalin hubungan, yang meliputi keterpaduan (kohesivitas), kepercayaan dan rasa hormat.
- b. Kemampuan kontrol, adalah kemampuan mengontrol hubungan di lingkungan organisasi, yaitu kemampuan menciptakan suasana nyaman dalam mengajar atau menerapkan aturan di lingkungan organisasi.
- c. Lingkungan fisik, menyangkut bangunan kerja, ruang kelas, peralatan dan sarana fisik lainnya. Hal ini juga turut menyumbang iklim organisasi bagi pada karyawan di dalamnya.

Komponen-komponen dalam proses tersebut terbagi ke dalam tiga dimensi, yaitu:

- 1) Dimensi hubungan; dimensi ini terbagi ke dalam beberapa dimensi yang lebih rinci, yaitu keterpaduan (kohesivitas), kepercayaan dan rasa hormat.
  - a) Keterpaduan. Keterpaduan adalah konsep yang menunjukkan adanya kebersamaan, bagian dari sebuah kelompok dan saling membutuhkan.
  - b) Kepercayaan. Kepercayaan dibutuhkan dalam rangka membangun keterpaduan. Antar individu harus saling percaya, jujur, terbuka sehingga akan muncul rasa hormat.
  - c) Rasa Hormat. Rasa hormat adalah perasaan yang terbangun ketika seseorang melihat orang lainnya sebagai orang yang bernilai.
- 2) Dimensi sistem kontrol  
Dimensi ini merupakan yang mengontrol hubungan di kerja yang terdiri dari dua hal, yaitu kontrol dan kekerasan.
  - a) Kontrol. Kontrol berarti seseorang merasa mampu mempengaruhi manajemen situasi dan organisasi, misalnya seorang karyawan merasa nyaman dalam bekerja atau menerapkan aturan.
  - b) Kekerasan. Sementara kekerasan adalah kekuasaan yang bisa melukai orang lain, meski itu dalam bentuk ucapan. Dengan kata lain, ini berbeda dari kontrol yang lebih bersifat manajemen, kekerasan lebih condong pada kekuasaan yang menekan atau mengintimidasi.
- 3) Dimensi lingkungan fisik  
Lingkungan fisik menyangkut bangunan kerja, ruang, peralatan dan sarana fisik lainnya. Hal ini juga turut menyumbang iklim organisasi bagi pada karyawan di dalamnya.

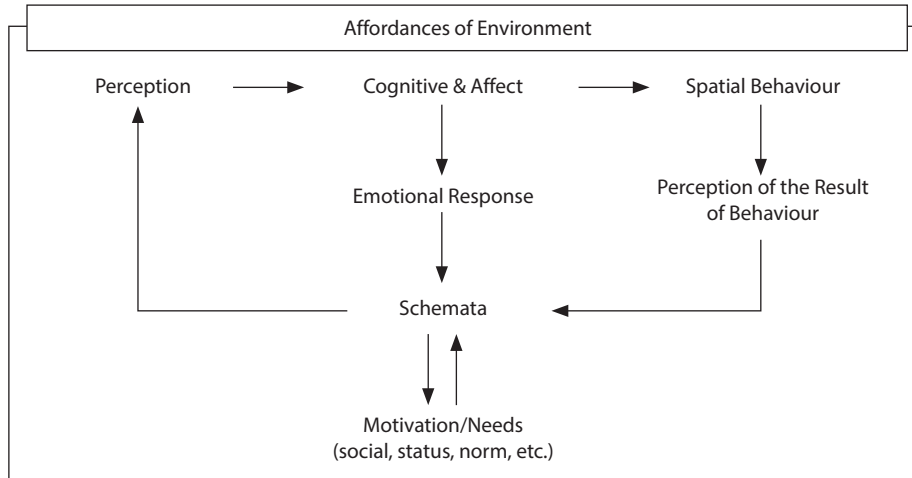
Litwin dan Stringer (dalam Toulson dan Smith 1994), mengajukan beberapa indikator iklim organisasi melalui lima aspek, yaitu:

- a. Tanggung Jawab (*Responsibility*). Tanggung jawab adalah perasaan menjadi pimpinan bagi diri sendiri, tidak selalu harus mengecek ulang semua keputusan yang diambil, ketika karyawan mendapat suatu pekerjaan, karyawan yang bersangkutan mengetahui bahwa itu adalah pekerjaannya. Tanggung jawab berhubungan dengan delegasi, menurut Handoko (2001:32) bahwa delegasi dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk menjalankan kegiatan tertentu. Delegasi wewenang adalah proses dimana pimpinan organisasi mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya.
- b. Identitas (*Identity*). Identitas adalah perasaan memiliki (*sense of belonging*) terhadap perusahaan dan diterima dalam kelompok.
- c. Kehangatan (*warmth*). Kehangatan adalah perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal.
- d. Dukungan (*support*). Dukungan (adalah hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara pimpinan dan Karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara Karyawan dan staf .
- e. Konflik (*conflict*). Konflik merupakan situasi terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antara Karyawan dengan pimpinan dan Karyawan dengan Karyawan. Ditekankan pada kondisi dimana pimpinan organisasi dan Karyawan beserta staf mau mendengarkan pendapat yang berbeda. Kedua belah pihak bersedia menempatkan masalah secara terbuka dan mencari solusinya daripada menghindarinya.

## D. Lingkungan Fisik dan Perilaku

Perilaku manusia dalam hubungannya terhadap suatu setting fisik berlangsung dan konsisten sesuai waktu dan situasi. Karenanya pola perilaku yang khas untuk setting fisik tersebut dapat diidentifikasi. Tentu saja apa yang dibahas tidak lantas menjadi demikian sederhana bahwa manusia semuanya berperilaku ajeg dalam suatu tempat dan waktu tertentu. Tapi umumnya frekuensi kegiatan yang terjadi pada suatu setting baik tunggal ataupun berkelompok dengan setting lain menunjukkan suatu yang konstan/tetap sepanjang waktu. Ini menunjukkan bahwa tidak hanya karakter dan pola tetap perilaku yang dapat dideteksi dalam hubungannya dengan suatu setting tapi juga kemungkinan yang muncul seperti pola tanggapan perilaku yang kadang dapat berubah menjadi sebaliknya.

Bagaimana lingkungan fisik berpengaruh terhadap lingkungan secara timbal balik dijelaskan oleh Gibson Ivancevich, and Donnely (1996) dalam diagram berikut:



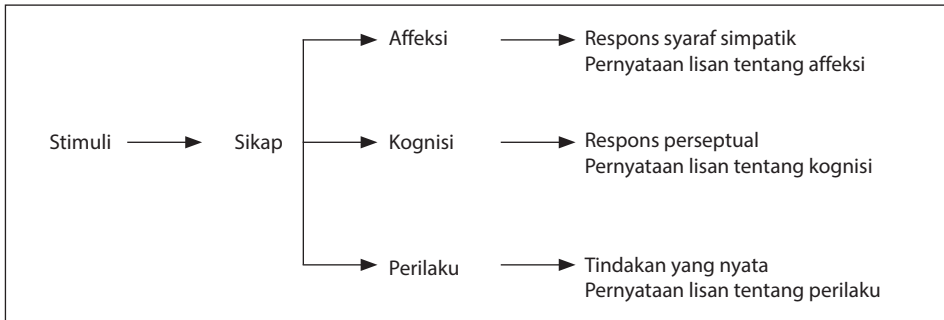
**Gambar 1.1.** Pengaruh Lingkungan Fisik terhadap Perilaku Individu  
Sumber: Gibson Ivancevich, Donnely (1996)

Apa yang ditunjukkan oleh peta perilaku di atas tidak hanya tentang bagaimana kegiatan makan, tidur, berinteraksi, ngobrol dan lainnya dalam situasi, tempat dan waktu yang beragam tapi juga menunjukkan bahwa pola penggunaan ruang tidak diperdulikan oleh pasien yang terlibat dengan kata lain bahwa bila kondisi lainnya sama, maka pola penggunaan (fungsi) setting fisik tertentu tidak diperdulikan oleh pemakai yang terlibat.

Ada pendapat lain yang menyatakan bahwa data yang menjadi acuan untuk pembentukan pendapat ini dinyatakan hanya sebagai “kebenaran yang terjadi dengan sendirinya” dan itu bukan berupa asumsi kestabilan perilaku manusia pada umumnya tapi itu untuk menunjukkan kesamaan dalam hubungan dengan sebagian lingkungan fisik sebagai aspek nyata eksistensi manusia. Aspek lain yang sebanding/setara adalah pendapat bahwa kesamaan dan keteraturan pikiran dan perilaku manusia dalam hubungannya dengan ruang fisik yang terjadi dengan sendirinya adalah merupakan implikasi bahwa sifat alamiah dari kesamaan juga terjadi dengan sendirinya.

Dari data yang didapat pada riset perilaku tidak dimaksudkan bahwa asumsi itu hanya sebagian benar, tapi yang lebih penting adalah keyakinan bahwa hal tersebut menyederhanakan pengertian hubungan antara perilaku manusia dan setting fisiknya. Kita dapat menyaksikan bahwa kamar tidur itu secara tetap digunakan untuk bersosial dan makan selain hanya untuk tidur. Ruang makan tidak hanya untuk makan tapi juga untuk membentuk pola berinteraksi sosial.

Rosenberg dan Holuland (Cited from Fishbein & Ajzen, 1975) menerangkan hubungan antara stimuli dan terjadinya sikap sebagaimana diterangkan di atas dalam diagram berikut:

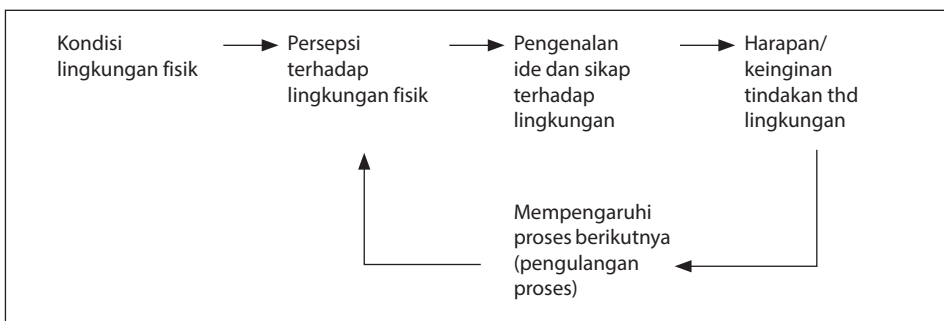


**Gambar 1.2.** Hubungan Stimuli dan Respon Sikap  
 Sumber: Rosenberg dan Holuland dalam Cited from Fishbein & Ajzen, 1975

Holahan (1982) menyatakan bahwa terjadinya proses psikologi manusia yang berhubungan dalam rangka mengatasi atau beradaptasi dengan lingkungan fisik dipengaruhi tiga hal yaitu:

- a) *Environmental Perception*, yaitu proses memahami lingkungan fisik melalui input indrawi dari stimuli yang baru saja hadir atau terjadi
- b) *Environmental Cognition*, yaitu proses menyimpan, mengorganisasikan, mengkonstruksi dan memanggil kembali imaji, ciri-ciri, atau kondisi lingkungan yang sudah ada/terjadi beberapa saat yang lalu.
- c) *Environmental Attitudes*, yaitu rasa suka atau tidak suka terhadap sifat atau ciri, kondisi lingkungan fisiknya.

Posisi Perilaku dengan lingkungan digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1.3.** Kondisi Lingkungan Fisik yang Mempengaruhi Persepsi

Lingkungan keseluruhan adalah proses total dimana semua komponen terlibat dan ditandai dengan kelangsungan dan perubahan hubungan antar komponen tersebut. Lingkungan adalah sesuatu yang aktif dan proses yang berlanjut atas dasar partisipasi komponennya dan dinyatakan oleh hubungan diantaranya yang bebas/alami. Apapun model analisisnya semua komponen dinyatakan oleh keikutsertaan-nya dalam proses lingkungan. Komponen perilaku dapat dikenali karena keterkaitannya dengan komponen lainnya (dan dinyatakan dengan hubungan antar komponen tersebut). Tak ada satupun komponen yang berdiri sendiri dalam suatu komposisi lingkungan dengan lainnya.





## **BAB 2**

# **KREATIVITAS INDIVIDU**

### **A. Pengantar**

Kreativitas adalah kemampuan individu untuk mempergunakan imajinasi dan berbagai kemungkinan yang diperoleh dari interaksi dengan ide atau gagasan, orang lain dan lingkungan untuk membuat koneksi dan hasil yang baru serta bermakna. Suatu saat seseorang dihadapkan pada sebuah permainan atau masalah yang menuntut kreativitas berpikir dalam menyelesaikan. Orang tersebut tidak mampu menyelesaikan karena hanya berkatat pada satu jalan keluar kemudian ada seseorang yang dapat membantunya melalui cara yang tidak terpikir olehnya.

Kreativitas merupakan bagian yang penting, pokok serta tidak dapat dipisahkan dalam kehidupan manusia. Karena berfikir dan bersikap secara kreatif menjadikan seseorang mampu melihat berbagai kemungkinan dalam pemecahan masalah, serta menjadi kunci dalam peningkatan kualitas dan taraf hidup individu. Disisi lain, kreativitas merupakan bagian dari aktifitas mental yang dimiliki seseorang. Pada umumnya kreativitas hanya diartikan sebatas sebagai daya cipta atau kemampuan untuk menciptakan hal-hal baru. Padahal sesungguhnya apa yang diciptakan seseorang tidak perlu hal-hal yang baru sama sekali, tetapi merupakan gabungan (kombinasi) dari hal-hal yang sudah ada sebelumnya.





Hasil penelitian Hoffman *et al.* (2009), juga menjelaskan bahwa kreativitas terkait dengan karakteristik kepribadian dan proses pembelajaran yang berkesinambungan dengan pembuatan keputusan pada rancangan pekerjaan. Menurut peneliti adanya saling hubungan kreativitas yang lebih baik dalam rancangan proses kerja yang terjadi secara berbeda dalam proses rancangan keputusan individu tergantung pada kompleksitas dan hakikat rancangan pekerjaan itu sendiri.

Menurut Taggar (2004) kreativitas sebagai *the four p's of creativity* yang terdiri dari *person*, *process*, *push* dan *product*. Guilford menemukan lima sifat yang menjadi ciri kemampuan berpikir kreatif yang meliputi: a) kelancaran (*fluency*), b) keluwesan (*flexibility*), c) keaslian (*originality*), d) penguraian (*elaboration*), serta, e) perumusan kembali (*redefinition*). Kreativitas juga dibedakan ke dalam definisi konsensual dan konseptual. Definisi konsensual menekankan pada segi kreativitas produk yang dinilai derajat kreativitasnya oleh pengamat yang ahli. Sedangkan studi Jill dan Smith (2006) menyatakan bahwa kreativitas diungkapkan sebagai bentuk respon yang dapat dinilai oleh pengamat yang ahli.

Secara definitif dapat ditarik sebuah benang merah bahwa kreativitas dirumuskan sebagai kemampuan yang mencerminkan kelancaran, keluwesan dan orisinalitas dalam berfikir, serta kemampuan untuk mengelaborasi (mengembangkan, memperkaya, memperinci) suatu gagasan. Ciri-ciri kreativitas seperti ini merupakan ciri-ciri yang berhubungan dengan kemampuan berfikir seseorang dengan kemampuan berfikir kreatif. Sehingga semakin kreatif seseorang, Ciri-ciri tersebut semakin dimiliki. Tetapi ciri-ciri tersebut belum menjamin perwujudan kreativitas seseorang. Sedangkan ciri-ciri lain yang berkaitan dengan perkembangan afektif seseorang sama pentingnya agar bakat kreatif seseorang dapat terwujud. Diantara ciri-ciri afektif dari kreativitas yang menyangkut sikap dan perasaan seseorang antara lain motivasi dari dalam untuk berbuat sesuatu, pengabdian atau penglihatan diri terhadap suatu tugas dan sebagainya.

## B. Konsep Dasar Kreativitas Individu

Munandar (2002:49-50) menjelaskan definisi konseptual didasari oleh asumsi: a) produk kreatif atau respons yang dapat diamati merupakan manifestasi dari puncak kreativitas, b) kreativitas adalah sesuatu yang dapat dikenali oleh pengamat luar, c) kreativitas berbeda derajatnya, dan para pengamat dapat sampai pada kesepakatan bahwa suatu produk lebih kreatif dari pada yang lainnya. Definisi ini sering digunakan dalam bidang keilmuan dan kesenian, baik yang menyangkut produk, orang, proses maupun lingkungan tempat orang-orang kreatif mengembangkan kreativitasnya. Menurut Torrance (dalam Sternberg, 2006), kreativitas adalah proses merasakan dan mengamati adanya masalah, membuat dugaan tentang kekurangan (masalah) ini, menilai dan menguji dugaan atau hipotesis, kemudian mengubah dan mengujinya lagi.

Kriteria tersebut merupakan paling eksplisit untuk menentukan kreativitas seseorang, sehingga disebut sebagai kriteria puncak (*the ultimate criteria*) bagi kreativitas. Hasil penelitian

Grigorenko dan Sternberg (2001), menjelaskan karena proses penciptaan gagasan kreatif harus dimulai dari para individu yang menawarkan gagasan kreatifnya untuk didiskusikan dan dikembangkan dengan individu yang lain. Kreativitas individu dan kelompok merupakan titik awal dari pembaharuan dimana melalui interaksi sosial terjadi perilaku kreatif dalam bentuk pengakuan dan pengkombinasian gagasan yang beragam untuk menemukan solusi yang terbaik (Drach-Zahavy dan Somech, 2001; Niu dan Sternberg, 2001).

Guilford (*dalam* Munandar, 2009) menyatakan kreativitas merupakan kemampuan berpikir divergen atau pemikiran menjajaki bermacam-macam alternatif jawaban terhadap suatu persoalan, yang sama benarnya (Guilford, *dalam* Munandar 2009). Sedangkan menurut Rogers (*dalam* Zulkarnain, 2002), kreativitas merupakan kecenderungan-kecenderungan manusia untuk mengaktualisasikan dirinya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

Campbell (*dalam* Manguhardjana, 1986) mengemukakan kreativitas sebagai suatu kegiatan yang mendatangkan hasil yang sifatnya:

- a) *Baru atau novel*, yang diartikan sebagai inovatif, belum ada sebelumnya, segar, menarik, aneh dan mengejutkan.
- b) *Berguna atau useful*, yang diartikan sebagai lebih enak, lebih praktis, mempermudah, mendorong, mengembangkan, mendidik, memecahkan masalah, mengurangi hambatan, mengatasi kesulitan, mendatangkan hasil yang baik.
- c) *Dapat dimengerti atau understandable*, yang diartikan hasil yang sama dapat dimengerti dan dapat dibuat di lain waktu, atau sebaliknya peristiwa-peristiwa yang terjadi begitu saja, tak dapat dimengerti, tak dapat diramalkan dan tak dapat diulangi.

Kreativitas merupakan suatu bidang kajian yang kompleks, yang menimbulkan berbagai perbedaan pandangan. Perbedaan definisi kreativitas yang dikemukakan oleh banyak ahli merupakan definisi yang saling melengkapi. Sudut pandang para ahli terhadap kreativitas menjadi dasar perbedaan dari definisi kreativitas. Kreativitas dapat didefinisikan kedalam empat jenis dimensi sebagai *Four P's Creativity*, yaitu dimensi *Person, Proses, Press* dan *Product* sebagai berikut:

- a. *Definisi kreativitas dalam dimensi Person*. Definisi pada dimensi person adalah upaya mendefinisikan kreativitas yang berfokus pada individu atau person dari individu yang dapat disebut kreatif, yaitu *creativity refers to the abilities that are characteristics of creative people* (Guilford, *dalam* Hawadi dkk, 2001:40). Menurut Hulbeck (*dalam* Munandar, 2003:52), *creative action is an imposing of one's own whole personality on the environment in an unique and characteristic way*, dan Guilford (*dalam* Munandar, 2003:52) menerangkan bahwa kreativitas merupakan kemampuan atau kecakapan yang ada dalam diri seseorang, hal ini erat kaitannya dengan bakat. Sedangkan Hulbeck menerangkan bahwa tindakan kreatif muncul dari keunikan keseluruhan kepribadian dalam interaksi dengan lingkungannya. Definisi kreativitas dari dua pakar diatas lebih berfokus pada segi pribadi.

b. *Kreativitas dalam dimensi Process*. Definisi pada dimensi proses upaya mendefinisikan kreativitas yang berfokus pada proses berpikir sehingga memunculkan ide-ide unik atau kreatif. Munandar (dalam Hawadi dkk, 2001:41), menjelaskan *creativity is a process that manifest in self in fluency, in flexibility as well in originality of thinking*, yaitu kreativitas adalah sebuah proses atau kemampuan yang mencerminkan kelancaran, keluwesan (fleksibilitas), dan orisinalitas dalam berpikir, serta kemampuan untuk mengelaborasi (mengembangkan, memperkaya, memperinci), suatu gagasan. Pada definisi ini lebih menekankan pada aspek proses perubahan (inovasi dan variasi). Selain pendapat yang diuraikan diatas ada pendapat lain yang menyebutkan proses terbentuknya kreativitas oleh Wallas (dalam Hawadi dkk, 2001:41; dan Suharnan, 2010:70-71) tentang empat tahap dalam proses kreatif yaitu:

- 1) Tahap Persiapan; adalah tahap pengumpulan informasi atau data sebagai bahan untuk memecahkan masalah. Dalam tahap ini terjadi percobaan-percobaan atas dasar berbagai pemikiran kemungkinan pemecahan masalah yang dialami.
- 2) Inkubasi; adalah tahap dieraminya proses pemecahan masalah dalam alam prasadar. Tahap ini berlangsung dalam waktu yang tidak menentu, bisa lama (berhari-hari, berbulan-bulan, bertahun-tahun), dan bisa juga hanya sebentar (hanya beberapa jam, menit bahkan detik). Dalam tahap ini ada kemungkinan terjadi proses pelupaan terhadap konteksnya, dan akan teringat kembali pada akhir tahap pengeraman dan munculnya tahap berikutnya.
- 3) Tahap Iluminasi; adalah tahap munculnya inspirasi atau gagasan-gagasan untuk memecahkan masalah. Dalam tahap ini muncul bentuk-bentuk cetusan spontan, seperti dilukiskan oleh Kohler dengan kata-kata *now, I see* itu yang kurang lebihnya berarti “oh ya”.
- 4) Tahap Verifikasi; adalah tahap munculnya aktivitas evaluasi terhadap gagasan secara kritis, yang sudah mulai dicocokkan dengan keadaan nyata atau kondisi realita.

Berdasarkan pendapat ahli di atas memandang kreativitas sebagai sebuah proses yang terjadi didalam otak manusia dalam menemukan dan mengembangkan sebuah gagasan baru yang lebih inovatif dan variatif (divergensi berpikir).

c. *Definisi Kreativitas dalam dimensi Press*. Definisi dan pendekatan kreativitas yang menekankan faktor press atau dorongan, baik dorongan internal diri sendiri berupa keinginan dan hasrat untuk mencipta atau bersibuk diri secara kreatif, maupun dorongan eksternal dari lingkungan sosial dan psikologis. Definisi Simpson (dalam Suharnan, 2010:71; dan Munandar, 2003:46), merujuk pada aspek dorongan internal dengan rumusannya adalah: *the initiative that one manifests by his power to break away from the usual sequence of thought*, bahwa mengenai “press” dari lingkungan, ada lingkungan yang menghargai imajinasi dan fantasi, dan menekankan kreativitas serta inovasi. Kreativitas juga kurang berkembang dalam kebudayaan yang terlalu menekankan tradisi, dan kurang terbukanya terhadap perubahan atau perkembangan baru.

- d. Definisi Kreativitas dalam dimensi Product. Definisi pada dimensi produk merupakan upaya mendefinisikan kreativitas yang berfokus pada produk atau apa yang dihasilkan oleh individu baik sesuatu yang baru/original atau sebuah elaborasi/penggabungan yang inovatif, yang menurut Baron (dalam Hawadi dkk, 2001:43), yaitu *creativity is the ability to bring something new into existence*.

Definisi yang berfokus pada produk kreatif menekankan pada orisinalitas, seperti yang dikemukakan oleh Baron (dalam Hawadi dkk, 2001:42) yang menyatakan bahwa kreativitas adalah kemampuan untuk menghasilkan atau menciptakan sesuatu yang baru. Begitu pula menurut Haefele (dalam Munandar, 2003:55); yang menyatakan kreativitas adalah kemampuan untuk membuat kombinasi-kombinasi baru yang mempunyai makna sosial. Dari dua definisi ini maka kreativitas tidak hanya membuat sesuatu yang baru tetapi mungkin saja kombinasi dari sesuatu yang sudah ada sebelumnya.

Melalui berbagai pengertian yang dikemukakan oleh para ahli untuk menjelaskan makna dari kreativitas yang dikaji dari empat dimensi yang memberikan definisi saling melengkapi. Untuk itu agar dapat membuat berbagai kesimpulan mengenai definisi tentang kreativitas dengan acuan beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli. Beberapa uraian mengenai definisi kreativitas yang dikemukakan diatas peneliti menyimpulkan bahwa kreativitas adalah proses konstruksi ide yang orisinal (asli), bermanfaat, variatif (bernilai seni) dan inovatif (berbeda/lebih baik).

Berkaitan dengan kreativitas individu, Robbin (2003:674) mendefinisikan kreativitas individual sebagai kemampuan untuk menghasilkan gagasan yang baru dan bermanfaat atau kemampuan menunjukkan perbedaan melihat adanya respon terhadap masalah yang dihadapi sebagai sebuah tindak kreatif. Menurut Jill dan Smith (2006); dan Mumfrod & Gustafson (dalam Suharnan, 2010:38); mendefinisikan kreativitas individual sebagai pengembangan respon secara unik dan baru terhadap problema dan peluang dari kejadian yang ada, sedangkan Anderson (dalam Taggar, 2004), mendefinisikan kreativitas individual sebagai berbuat menerobos hambatan, baik hambatan teknologi, pengetahuan, kegiatan praktis, norma sosial ataupun kepercayaan. Kreativitas bukanlah sekedar melihat dan melakukan hubungan baru diantara teknologi, pengetahuan, keterampilan maupun nilai-nilai sosial yang mempengaruhi, melainkan juga bagaimana memperlakukan berbagai aspek tersebut membawa dampak bagi kehidupan yang lebih baik.

Menurut Suharnan (2010:38);, kreativitas merupakan kemampuan untuk mengembangkan respon melalui keberanian membuat asumsi, menyadari pola-pola yang ada, melihat dengan cara baru, membuat kombinasi, mengambil resiko dan menangkap peluang atas munculnya tantangan dan kesempatan, sehingga menghasilkan adanya gagasan baru yang unik sebagai sebuah terobosan solusi atas berbagai hambatan dengan menambahkan serangkaian nilai yang membawa kemaslahatan.

Herman (Munandar, 2002:49); Munandar, (2003:41); dan Suharnan (2010:74), menjelaskan bahwa kreativitas individu merupakan kemampuan untuk berani membuat

asumsi, menyadari pola-pola yang ada, melihat dengan cara baru, membuat kombinasi, mengambil resiko dan menangkap peluang.

Suharnan (2010:44), menjelaskan bahwa keberanian membuat asumsi berarti membuat pertanyaan yang mendasar bagi perumusan masalah; menyadari pola-pola karena biasanya kekacauan dan kompleksitas justru disebabkan oleh pola yang sederhana yang ketika kita sadari akan bisa membimbing kita dalam menemukan solusi dari permasalahan tersebut; kemudian melihat dengan cara baru berarti mencari pola-pola dari perspektif yang berbeda secara rasional atau logis, organisasional atau prosedural, antar pribadi atautkah emosional dan eksperimental atautkah holistik; membuat kombinasi karena gagasan kreatif merupakan hasil sinergis yang muncul diantara dua pemikiran atau persepsi; mengambil resiko karena senantiasa terdapat kemungkinan bahwa gagasan anda menuju kegagalan yang disebabkan oleh banyak faktor diluar kendali diri; dan menangkap peluang berarti memperhitungkan resiko dalam rangka mengambil keuntungan dari keterbukaan bergerak menuju sebuah solusi yang kreatif.

Kreativitas individu menurut Jill dan Smith (2006), merupakan proses berkaitan dengan perjalanan meraih hasil kreatif yang mungkin bisa dicapai atau peningkatan kinerja melalui upaya tindakan kreatif dimana minimal membawa hasil yang baru, yang bermanfaat atau kreatif. Pengertian tersebut jika diterapkan dalam pekerjaan bisa berupa perbaikan cara kerja yang lebih efektif dan efisien. Seperti yang dikatakan Hergenhahn, dan Olson, (2010), bahwa kreativitas adalah kemampuan untuk menghasilkan cara kerja baru secara orisinal dan yang tak diprediksi sebelumnya serta tepat dalam artian lebih bermanfaat dan mampu menutup kekurangan dari tugas pekerjaan.

Kreativitas merupakan faktor yang diidentifikasi mampu merubah cara kita melakukan sesuatu (Hergenhahn, dan Olson, 2010:174), sehingga faktor tersebut mengarah pada suatu langkah entrepreneurship pada semua level dalam meraih profit dan pembaharuan produk. Dinamika kreativitas pada level individu membawa dampak akumulatif bagi proses pembaharuan dalam tugas. Ward, Smith dan Vaid (dalam Munandar, 2002:48) mengatakan kreativitas bisa berupa pemikiran yang lebih baik sehingga proses dalam sistem yang ada bisa beroperasi dengan baik dalam rangka menghasilkan outcome yang baru namun berakar pada pengetahuan yang ada.

Kreativitas individu berasal dari keunikan perspektif seseorang dalam melihat situasi kerja yang sedang dihadapi sesuai dengan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki sehingga mampu memberi arti bagi situasi kerja tersebut (Pirola-Merlo, dan Mann, 2004). Kreativitas individu bisa berupa gagasan perubahan cara kerja yang lebih bermakna sesuai dengan perkembangan situasi yang ada agar bisa menghasilkan kinerja yang lebih baik.

### C. Dimensi Kreativitas Individu

Apa yang disebut dengan kreativitas menurut Munandar (2002:49-50) merupakan suatu fenomena yang dibangun melalui sebuah interaksi diantara berbagai pihak, sehingga kreativitas

bukan merupakan produk seorang individu secara sendirian melainkan merupakan buah hasil karya sistem sosial yang memberikan nilai tertentu atas karya para individu. Berdasarkan pendapat tersebut berarti hal yang amat mendasar yang harus difahami terkait dengan kreativitas adalah terdapatnya persetujuan atau penerimaan maupun adopsi dalam interaksi sosial yang lebih luas yang mencerminkan perilaku orang yang kreatif. Karakteristik dari perilaku kreatif dengan demikian meliputi kemauan untuk berbagi pengetahuan, kemauan berbagi gagasan dan informasi serta partisipasi dalam memadukan gagasan sebagai fusi kreativitas.

Definisi kreativitas dibedakan ke dalam empat dimensi; person, proses, produk dan press, yang menurut Taggar, (2004) kreativitas sebagai *“the four p’s of creativity”*, berdasarkan analisis faktor Guilford menemukan lima sifat yang menjadi ciri kemampuan berpikir kreatif, yaitu: kelancaran (*fluency*), keluwesan (*flexibility*), keaslian (*originality*), penguraian (*elaboration*), dan perumusan kembali (*redefinition*). Selain itu definisi kreativitas juga dibedakan ke dalam definisi konsensual dan konseptual. Definisi konsensual menekankan segi produk kreatif yang dinilai derajat kreativitasnya oleh pengamat yang ahli.

Dalam penelitian Jill dan Smith (2006), kreativitas dipaparkan sebagai bentuk respons yang dapat dinilai oleh pengamat yang ahli. Munandar (2002:51), menjelaskan definisi konsensual didasari asumsi: a) produk kreatif atau respons yang dapat diamati merupakan manifestasi dari puncak kreativitas, b) kreativitas adalah sesuatu yang dapat dikenali oleh pengamat luar, c) kreativitas berbeda derajatnya, dan para pengamat dapat sampai pada kesepakatan bahwa suatu produk lebih kreatif dari pada yang lainnya. Definisi ini sering digunakan dalam bidang keilmuan dan kesenian, baik yang menyangkut produk, orang, proses maupun lingkungan tempat orang-orang kreatif mengembangkan kreativitasnya.

Definisi konseptual bertolak dari konsep tertentu tentang kreativitas yang dijabarkan ke dalam kriteria tentang apa yang disebut kreatif. Walaupun sama-sama menekankan pada produk, tetapi definisi ini tidak mengandalkan semata-mata pada konsensus pengamat dalam menilai kreativitas, tetapi pada kriteria tertentu (Pirola-Merlo dan Mann, 2004). Definisi kreativitas yang mewakili definisi konsensual dan definisi konseptual dikemukakan oleh Stein (Rossia, Sirnab, dan Tinning, 2007), yaitu *“The creative work is a novel work that is accepted as tenable or useful or satisfying by a group in some point in time”*. Dimensi kreativitas menurut definisi ini tercermin pada kriteria kreativitas, yaitu *novel, tenable, useful, dan satisfying*. Di pihak lain, dimensi konsensual dinyatakan melalui kata-kata *that is accepted by a group in some point in time*.

Dimensi person sebagai kriteria kreativitas identik dengan kepribadian kreatif (*creative personality*). Kepribadian kreatif menurut Supriyadi (1999:88), dan Munandar (2002:55) meliputi kognitif, dan non kognitif (minat, sikap, kualitas temperamental). Orang kreatif memiliki ciri-ciri kepribadian yang secara signifikan berbeda dengan orang-orang yang tidak kreatif. Karakteristik kepribadian ini menjadi kriteria untuk mengidentifikasi orang-orang kreatif.

Menurut Torrance (1988), kreativitas adalah proses merasakan dan mengamati adanya masalah, membuat dugaan tentang kekurangan (masalah) ini, menilai dan menguji dugaan atau hipotesis, kemudian mengubah dan mengujinya lagi, dan akhirnya. Kriteria tersebut merupakan paling eksplisit untuk menentukan kreativitas seseorang, sehingga disebut sebagai kriteria puncak (*the ultimate criteria*) bagi kreativitas. Penelitian Pirola-Merlo dan Mann (2004) menjelaskan kriteria kreativitas pendapat lainnya dibedakan atas dua jenis, yaitu *concurrent criteria* yang didasarkan kepada produk kreatif yang ditampilkan oleh seseorang selama hidupnya atau ketika menyelesaikan suatu karya kreatif; kedua *concurrent criteria* yang didasarkan pada konsep atau definisi kreativitas yang dijabarkan ke dalam indikator perilaku kreatif.

## D. Ciri dan Faktor yang Mempengaruhi Kreativitas Individu

Guilford (*dalam* Munandar, 2009) mengemukakan ciri-ciri dari kreativitas antara lain:

- a) Kelancaran berpikir (*fluency of thinking*), yaitu kemampuan untuk menghasilkan banyak ide yang keluar dari pemikiran seseorang secara cepat. Dalam kelancaran berpikir, yang ditekankan adalah kuantitas, dan bukan kualitas.
- b) Keluwesan berpikir (*flexibility*), yaitu kemampuan untuk memproduksi sejumlah ide, jawaban-jawaban atau pertanyaan-pertanyaan yang bervariasi, dapat melihat suatu masalah dari sudut pandang yang berbeda-beda, mencari alternatif atau arah yang berbeda-beda, serta mampu menggunakan bermacam-macam pendekatan atau cara pemikiran. Orang yang kreatif adalah orang yang luwes dalam berpikir. Mereka dengan mudah dapat meninggalkan cara berpikir lama dan menggantikannya dengan cara berpikir yang baru.
- c) Elaborasi (*elaboration*), yaitu kemampuan dalam mengembangkan gagasan dan menambahkan atau memperinci detail-detail dari suatu objek, gagasan atau situasi sehingga menjadi lebih menarik.
- d) Originalitas (*originality*), yaitu kemampuan untuk mencetuskan gagasan unik atau kemampuan untuk mencetuskan gagasan asli.

Menurut Rogers (*dalam* Munandar, 2009), faktor-faktor yang dapat mendorong terwujudnya kreativitas individu diantaranya:

- a. Dorongan dari dalam diri sendiri (motivasi intrinsik)

Menurut Roger (*dalam* Munandar, 2009) setiap individu memiliki kecenderungan atau dorongan dari dalam dirinya untuk berkreaitivitas, mewujudkan potensi, mengungkapkan dan mengaktifkan semua kapasitas yang dimilikinya. Dorongan ini merupakan motivasi primer untuk kreativitas ketika individu membentuk hubungan-hubungan baru dengan lingkungannya dalam upaya menjadi dirinya sepenuhnya (Rogers *dalam* Munandar, 2009).

Hal ini juga didukung oleh pendapat Munandar (2009) yang menyatakan individu harus memiliki motivasi intrinsik untuk melakukan sesuatu atas keinginan dari dirinya sendiri, selain didukung oleh perhatian, dorongan, dan pelatihan dari lingkungan.

Menurut Rogers (dalam Zulkarnain, 2002), kondisi internal (*internal press*) yang dapat mendorong seseorang untuk berkreasi diantaranya:

- 1) Keterbukaan terhadap pengalaman. Keterbukaan terhadap pengalaman adalah kemampuan menerima segala sumber informasi dari pengalaman hidupnya sendiri dengan menerima apa adanya, tanpa ada usaha defense, tanpa kekakuan terhadap pengalaman-pengalaman tersebut dan keterbukaan terhadap konsep secara utuh, kepercayaan, persepsi dan hipotesis. Dengan demikian individu kreatif adalah individu yang mampu menerima perbedaan.
  - 2) Kemampuan untuk menilai situasi sesuai dengan patokan pribadi seseorang (*internal locus of evaluation*). Pada dasarnya penilaian terhadap produk ciptaan seseorang terutama ditentukan oleh diri sendiri, bukan karena kritik dan pujian dari orang lain. Walaupun demikian individu tidak tertutup dari kemungkinan masukan dan kritikan dari orang lain.
  - 3) Kemampuan untuk bereksperimen atau “bermain” dengan konsep-konsep. Merupakan kemampuan untuk membentuk kombinasi dari hal-hal yang sudah ada sebelumnya.
- b. Dorongan dari lingkungan (motivasi ekstrinsik)

Munandar (2009) mengemukakan bahwa lingkungan yang dapat mempengaruhi kreativitas individu dapat berupa lingkungan keluarga, sekolah, dan masyarakat. Lingkungan keluarga merupakan kekuatan yang penting dan merupakan sumber pertama dan utama dalam pengembangan kreativitas individu. Pada lingkungan sekolah, pendidikan di setiap jenjangnya mulai dari pra sekolah hingga ke perguruan tinggi dapat berperan dalam menumbuhkan dan meningkatkan kreativitas individu. Pada lingkungan masyarakat, kebudayaan-kebudayaan yang berkembang dalam masyarakat juga turut mempengaruhi kreativitas individu. Rogers (dalam Munandar, 2009) menyatakan kondisi lingkungan yang dapat mengembangkan kreativitas ditandai dengan adanya:

- 1) Keamanan psikologis  
Keamanan psikologis dapat terbentuk melalui 3 proses yang saling berhubungan, yaitu:
  - (a) Menerima individu sebagaimana adanya dengan segala kelebihan dan keterbatasannya.
  - (b) Mengusahakan suasana yang di dalamnya tidak terdapat evaluasi eksternal (atau sekurang-kurangnya tidak bersifat atau mempunyai efek mengancam).
  - (c) Memberikan pengertian secara empatis, ikut menghayati perasaan, pemikiran, tindakan individu, dan mampu melihat dari sudut pandang mereka dan menerimanya.



## 2) Kebebasan psikologis

Lingkungan yang bebas secara psikologis, memberikan kesempatan kepada individu untuk bebas mengekspresikan secara simbolis pikiran-pikiran atau perasaan-perasaannya. Munandar (dalam Zulkarnain, 2002) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas dapat berupa kemampuan berpikir dan sifat kepribadian yang berinteraksi dengan lingkungan tertentu. Faktor kemampuan berpikir terdiri dari kecerdasan (inteligensi) dan pemerayaan bahan berpikir berupa pengalaman dan ketrampilan.

Selain faktor-faktor yang telah disebutkan di atas, terdapat berbagai faktor lainnya yang dapat menyebabkan munculnya variasi atau perbedaan kreativitas yang dimiliki individu, yang menurut Hurlock (1993) yaitu:

### a. Jenis kelamin

Anak laki-laki menunjukkan kreativitas yang lebih besar daripada anak perempuan, terutama setelah berlalunya masa kanak-kanak. Untuk sebagian besar hal ini disebabkan oleh perbedaan perlakuan terhadap anak laki-laki dan anak perempuan. Anak laki-laki diberi kesempatan untuk mandiri, didesak oleh teman sebaya untuk lebih mengambil resiko dan didorong oleh para orangtua dan guru untuk lebih menunjukkan inisiatif dan orisinalitas.

### b. Status sosial ekonomi

Anak dari kelompok sosial ekonomi yang lebih tinggi cenderung lebih kreatif daripada anak yang berasal dari sosial ekonomi kelompok yang lebih rendah. Lingkungan anak kelompok sosioekonomi yang lebih tinggi memberi lebih banyak kesempatan untuk memperoleh pengetahuan dan pengalaman yang diperlukan bagi kreativitas.

### c. Urutan kelahiran

Anak dari berbagai urutan kelahiran menunjukkan tingkat kreativitas yang berbeda. Perbedaan ini lebih menekankan lingkungan daripada bawaan. Anak yang lahir di tengah, lahir belakangan dan anak tunggal mungkin memiliki kreativitas yang tinggi dari pada anak pertama. Umumnya anak yang lahir pertama lebih ditekan untuk menyesuaikan diri dengan harapan orangtua, tekanan ini lebih mendorong anak untuk menjadi anak yang penurut daripada pencipta.

### d. Ukuran keluarga

Anak dari keluarga kecil bilamana kondisi lain sama cenderung lebih kreatif daripada anak dari keluarga besar. Dalam keluarga besar, cara mendidik anak yang otoriter dan kondisi sosioekonomi kurang menguntungkan mungkin lebih mempengaruhi dan menghalangi perkembangan kreativitas.

### e. Lingkungan kota vs lingkungan pedesaan

Anak dari lingkungan kota cenderung lebih kreatif daripada anak lingkungan pedesaan.

### f. Inteligensi

Setiap anak yang lebih pandai menunjukkan kreativitas yang lebih besar daripada anak yang kurang pandai. Mereka mempunyai lebih banyak gagasan baru untuk menangani suasana sosial dan mampu merumuskan lebih banyak penyelesaian bagi konflik tersebut.



## **BAB 3**

# **KARAKTERISTIK PEKERJAAN**

### **A. Pengantar**

Identifikasi karakteristik pekerjaan yang tepat terkait dengan pekerjaan tertentu memiliki peran penting terkait dengan berbagai sikap karyawan di dalam organisasi. Karakteristik pekerjaan pertama kali dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (1976) melalui model karakteristik pekerjaan (job characteristics model/JCM), yang memberikan sebuah penjelasan bagaimana struktur kerja mempengaruhi perilaku karyawan dan sikap mereka terhadap kondisi kerja. Melalui dimensi inti spesifik keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, umpan balik dan otonomi, dan Hackman dan Oldham (1976) menjelaskan bagaimana elemen ini dapat mempengaruhi hasil kerja dan motivasi karyawan. Model ini mengasumsikan bahwa pekerjaan dapat digambarkan dalam hal satu set yang karakteristik. Melalui teori ini, disebutkan bahwa tingginya tingkat dimensi-dimensi pekerjaan menyebabkan tingkat kepuasan yang tinggi, motivasi, dan kinerja, serta rendahnya tingkat absensi, dan turnover karyawan.

Hackman dan Oldham (dalam Widagdo, 2006), mengatakan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan aspek internal dari suatu pekerjaan yang mengacu pada isi dan kondisi dari pekerjaan. Sementara itu, Gunastri (2009), menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan itu sendiri merupakan sifat dan tugas yang meliputi tanggungjawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Apabila memahami karakteristik pekerjaan, setiap individu yang bekerja dapat memantapkan pekerjaannya secara lebih produktif.



Morris dan Venkathes (2010), menggambarkan karakteristik pekerjaan merupakan dasar bagi produktivitas dan kepuasan kerja dosen yang dirancang untuk memainkan peranan pentingnya dalam kesuksesan dan kelangsungan hidup perguruan Tinggi. Dalam kondisi persaingan yang semakin meningkat, pekerjaan yang dirancang dengan baik akan mampu menarik dan mempertahankan SDM dan memberikan motivasi untuk menghasilkan kinerja Pendidikan Tinggi dengan kualitas yang *superior*.

Karakteristik pekerjaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, model karakteristik pekerjaan (*job characteristics models*). Menurut Hackman dan Oldham (dalam Dost, 2012) setiap inti dari pekerjaan mencakup aspek materi pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, semakin besarnya keragaman aktivitas pekerjaan yang dilakukan maka seseorang akan merasa pekerjaannya semakin berarti. Apabila seseorang melakukan pekerjaan yang sama, sederhana dan rutin maka akan menyebabkan rasa kejenuhan atau kebosanan. Memberi kebebasan dalam menangani tugas tugasnya akan membuat seorang mampu menunjukkan inisiatif dan upaya mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan, dengan demikian desain kerja yang berbasis ekonomi ini merupakan fungsi dan faktor pribadi. Karakteristik kerja ini akan mempengaruhi tiga keadaan psikologis yang penting yaitu: a) mendalami makna kerja, b) memikul tanggung jawab akan hasil kerja dan c) pengetahuan akan hasil kerja. Akhirnya, ketiga kondisi psikologis ini akan mempengaruhi kualitas kinerja, kepuasan kerja dan ketidakhadiran dan perputaran tugas kerja.

Berry et al. (dalam Robbins, 2003:112) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan adalah aspek internal dari pekerjaan itu sendiri yang terdiri dari variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan tugas, kewenangan dan tanggung jawab, serta umpan balik dari tugas yang telah dilaksanakan. Mengacu pada konsep Stoner (dalam Bateman, 2009:98) karakteristik pekerjaan sebagai pengajar adalah sifat seseorang yang meliputi jumlah tanggung jawab, macam tugas, dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari karakteristik pekerjaan itu sendiri. Sebuah pekerjaan yang secara intrinsik memuaskan akan lebih memberi semangat bagi kebanyakan orang dari pada sebuah pekerjaan yang tidak memuaskan.

Robbins (2003:101), Davis dan Newstrom (2008:75-76) menyatakan karakteristik pekerjaan apapun dapat di gambarkan dalam lima aspek pekerjaan yang meliputi: a) keanekaragaman keterampilan (*skill variety*), b) identitas tugas (*task identity*), c) arti tugas (*task significance*), d) otonomi (*autonomy*); dan e) umpan balik (*feedback*), yaitu sejauh mana pelaksanaan kegiatan pekerjaan yang dituntut oleh pekerjaan itu menghasilkan informasi yang langsung dan jelas oleh pihak individu mengenai efektivitas kinerjanya.

## B. Konsep Dasar Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan dasar bagi produktivitas organisasi dan kepuasan kerja karyawan yang memainkan peranan penting dalam kesuksesan dan kelangsungan hidup organisasi. Dalam kondisi persaingan yang semakin meningkat, pekerjaan yang

dirancang dengan baik akan mampu menarik dan mempertahankan tenaga kerja dan memberikan motivasi untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas. Simamora, H (2004) mengatakan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan suatu pendekatan terhadap pemerdayaan pekerjaan.

Hackman dan Oldham (dalam Widagdo, 2006), mengatakan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan aspek internal dari suatu pekerjaan yang mengacu pada isi dan kondisi dari pekerjaan. Sementara itu, Gunastri (2009), menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan itu sendiri merupakan sifat dan tugas yang meliputi tanggungjawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Apabila memahami karakteristik pekerjaan, setiap individu yang bekerja dapat memantapkan pekerjaannya secara lebih produktif.

Morris dan Venkathes (2010), menggambarkan karakteristik pekerjaan merupakan dasar bagi produktivitas dan kepuasan kerja dosen yang dirancang untuk memainkan peranan pentingnya dalam kesuksesan dan kelangsungan hidup perguruan Tinggi. Dalam kondisi persaingan yang semakin meningkat, pekerjaan yang dirancang dengan baik akan mampu menarik dan mempertahankan SDM dan memberikan motivasi untuk menghasilkan kinerja Pendidikan Tinggi dengan kualitas yang superior.

Karakteristik pekerjaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, model karakteristik pekerjaan (*job characteristics models*). Menurut Hackman dan Oldham (dalam Dost, 2012) setiap inti dari pekerjaan mencakup aspek materi pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, semakin besarnya keragaman aktivitas pekerjaan yang dilakukan maka seseorang akan merasa pekerjaannya semakin berarti. Apabila seseorang melakukan pekerjaan yang sama, sederhana dan rutin maka akan menyebabkan rasa kejenuhan atau kebosanan.

Memberi kebebasan dalam menangani tugas tugasnya akan membuat seorang mampu menunjukkan inisiatif dan upaya mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan, dengan demikian desain kerja yang berbasis ekonomi ini merupakan fungsi dan faktor pribadi. Karakteristik kerja ini akan mempengaruhi tiga keadaan psikologis yang penting yaitu: a) mendalami makna kerja, b) memikul tanggung jawab akan hasil kerja dan c) pengetahuan akan hasil kerja. Akhirnya, ketiga kondisi psikologis ini akan mempengaruhi kualitas kinerja, kepuasan kerja dan ketidakhadiran dan perputaran tugas kerja.

Berry *et al.* (dalam Robbins, 2003:112) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan adalah aspek internal dari pekerjaan itu sendiri yang terdiri dari variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan tugas, kewenangan dan tanggung jawab, serta umpan balik dari tugas yang telah dilaksanakan. Mengacu pada konsep Stoner (dalam Bateman, 2009:98) karakteristik pekerjaan sebagai pengajar adalah sifat seseorang yang meliputi jumlah tanggung jawab, macam tugas, dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari karakteristik pekerjaan itu sendiri. Sebuah pekerjaan yang secara intrinsik memuaskan akan lebih memberi semangat bagi kebanyakan orang dari pada sebuah pekerjaan yang tidak memuaskan.

Robbins (2003:101), Davis dan Newstrom (2008:75-76) menyatakan karakteristik pekerjaan apapun dapat di gambarkan dalam lima aspek pekerjaan yang meliputi: a) keanekaragaman keterampilan (*skill variety*), b) identitas tugas (*task identity*), c) arti tugas (*task significance*), d) otonomi (*autonomy*); dan e) umpan balik (*feedback*), yaitu sejauh mana pelaksanaan kegiatan pekerjaan yang dituntut oleh pekerjaan itu menghasilkan informasi yang langsung dan jelas oleh pihak individu mengenai efektivitas kerjanya.

Ada beberapa pengertian karakteristik pekerjaan dan dalam suatu organisasi keberadaan pekerjaan disusun mulai dari desain pekerjaan, yaitu penetapan kegiatan-kegiatan individu atau kelompok secara organisasi (Handoko, 2004:68). Tujuannya adalah untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi, teknologi dan berperilaku. Jadi karakteristik pekerjaan adalah uraian pekerjaan yang menjadi pedoman dalam bekerja dan dalam pelaksanaannya bisa mencapai kepuasan. Menurut Handoko (2004:68), pekerjaan dapat diibaratkan sebagai jembatan penghubung antara anggota organisasi dengan organisasinya. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam organisasi para anggota dikelompokkan ke berbagai jenis pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa pembagian pekerjaan dalam organisasi merupakan langkah penting bagi pencapaian tujuan organisasi.

Robbins (2003:623) menegaskan karakteristik pekerjaan dalam tiga ranah penting, yaitu: teori atribut tugas wajib (*requisite task attributes theory*), teori model karakteristik pekerjaan dan model pemrosesan informasi sosial, yang dijelaskan sebagai berikut:

- a) *Teori atribut tugas wajib (requisite task attributes theory)*. Pertengahan Dasawarsa 1960-an Turner dan Lawrence (dalam Robbins, 2003:623), adalah perintis pendekatan karakteristik tugas. Telaah riset mereka menilai dampak dari jenis-jenis pekerjaan yang berbeda berdasarkan kepuasan dan kemangkiran. Seorang pekerja akan lebih menyukai pekerjaan yang rumit (kompleks) dan menantang artinya, pekerjaan semacam itu akan meningkatkan kepuasan kerja dan tingkat kemangkiran yang rendah.
- b) *Teori model karakteristik pekerjaan*. Model karakteristik pekerjaan (JCM – *job characteristics model*) dari Hackman dan Oldham (dalam Gunastri, 2009), menjelaskan bahwa setiap pekerjaan dapat dideskripsikan dalam lima dimensi pekerjaan inti, yaitu: variasi ketrampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik. Nilai tinggi rendahnya dimensi pada suatu pekerjaan tentu saja dapat berbeda-beda. Semakin besar kadar kelima karakteristik tugas dalam suatu pekerjaan maka semakin besar kemungkinan tenaga kerja akan lebih termotivasi dan merasakan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan.
- c) *Teori model pemrosesan informasi sosial*. Model sistem informasi pemrosesan (SIP) menjelaskan bahwa pekerja mengambil sikap dan perilaku sebagai tanggapan terhadap isyarat-isyarat sosial yang diberikan oleh orang lain dengan siapa mereka mengadakan kontak. Orang lain ini dapat berupa rekan sekerja, penyelia, teman, anggota keluarga atau pelanggan.

Mengacu pada tiga konsep dasar sebagaimana yang dikemukakan Robbins (2003:610), model karakteristik pekerjaan (*job characteristic models*) merupakan suatu pendekatan terhadap pemerikayaan pekerjaan (*job enrichment*). Program pemerikayaan pekerjaan berusaha merancang pekerjaan dengan cara membantu para pemangku jabatan memuaskan kebutuhan mereka akan pertumbuhan, pengakuan, dan tanggung jawab. Pemerikayaan pekerjaan menambahkan sumber kepuasan kepada pekerjaan. Metode ini meningkatkan tanggung jawab, otonomi, dan kendali. Penambahan elemen tersebut kepada pekerjaan kadangkala disebut pemuatan kerja secara vertikal (*vertical job loading*). Pemerikayaan pekerjaan (*job enrichment*) itu sendiri merupakan salah satu dari teknik desain pekerjaan.

Karakteristik pekerjaan menurut Davis dan Newstrom (2008:112) bahwa karakteristik pekerjaan disebut juga *Core job dimension*: “*Core job dimension are the defening characteristic of an employees job that have the potential to motivate effort and performance*” (*Core job dimension* diartikan sebagai karakteristik dari pekerjaan pegawai yang berpotensi dalam memotivasi kerja dan meningkatkan prestasi). Lebih lanjut dijelaskan oleh Davis dan Newstrom (2008:112), bahwa karakteristik pekerjaan adalah aspek internal dari suatu pekerjaan yang mengacu pada isi dan kondisi pekerjaan.

Berry *et al.* (dalam Wijono, 2002) mengenai pengertian karakteristik pekerjaan: Karakteristik pekerjaan adalah aspek internal dari pekerjaan itu sendiri yang terdiri dari variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan tugas, kewenangan dan tanggung jawab, serta umpan balik dari tugas yang telah dilaksanakan. Adapun pengertian karakteristik pekerjaan menurut Stoner (dalam Subyantoro, 2009) bahwa karakteristik pekerjaan adalah sifat dari seorang pekerja dan meliputi jumlah tanggung jawab, macam tugas, dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari karakteristik pekerjaan itu sendiri. Sebuah pekerjaan yang secara intrinsik memuaskan akan lebih memberi semangat bagi kebanyakan orang dari pada sebuah pekerjaan yang tidak memuaskan.

Hackman dan Oldham (2005), kemudian meneliti tentang berbagai karakteristik pekerjaan ini menyatu secara langsung dengan sifat individu dan tingkah laku kerja. Penelitian ini dilakukan di sebuah organisasi perusahaan dan itupun memfokuskan pada lima aspek karakteristik pekerjaan yaitu keragaman keterampilan, kejelasan tugas, kepentingan tugas, otonomi dan umpan balik. Kelima dimensi dari karakteristik kerja tersebut menciptakan tingkat reaksi psikologis seseorang tentang makna, tanggung jawab serta pengetahuan yang dihasilkan dari pekerjaan tersebut yang pada akhirnya berdampak pada motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja serta tingkat kemangkiran dan tingkat keluar masuknya pegawai.

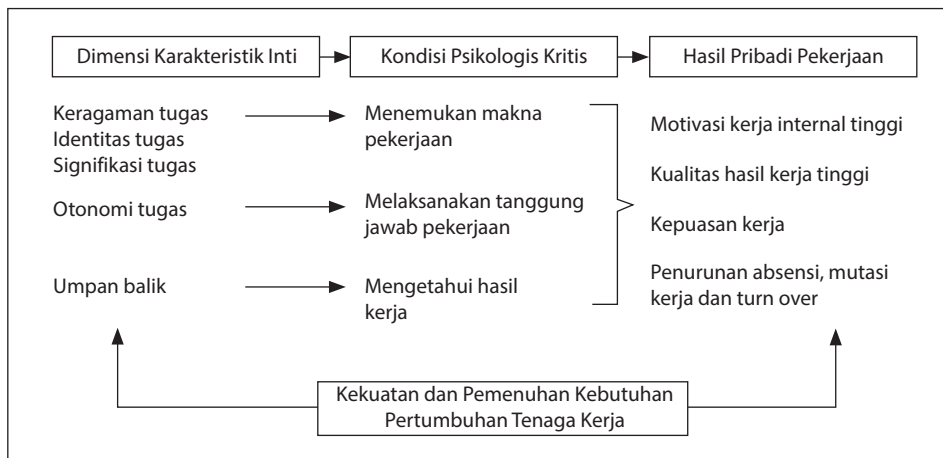
Menurut Oldham dan Hackman (2010), karakteristik pekerjaan akan mempengaruhi keadaan psikologis bagi seorang yaitu akan merasakan keberartian mengenai aspek pekerjaan yang dihadapinya, kemudian akan merasa bertanggung jawab terhadap hasil dari suatu pekerjaan yang dibuatnya, dan dapat mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh untuk menghadapi pekerjaannya, serta peningkatan mutu tenaga kerja yang selanjutnya akan memperoleh hasil ahir yaitu motivasi keja internal yang tinggi, kinerja yang berkualitas tinggi, kepuasan kerja, serta rendahnya absensi dan rotasi tenaga kerja.

Mangkuprawira (2002:62) menyatakan bahwa, karakteristik pekerjaan adalah identifikasi beragam dimensi pekerjaan yang secara simultan memperbaiki efisiensi organisasi dan kepuasan kerja. Sigit (2003:76) suatu pekerjaan yang memiliki karakteristik yang menarik bagi seseorang dan menyenangkan untuk dikerjakan dapat menimbulkan motivasi bagi pekerjanya. Schermerhorn (2002) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan atribut-atribut tugas yang memiliki sifat penting khusus.

Robbins (2003:612), menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan adalah upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda dan hubungannya dengan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja. Menurut Robbins (2003:612), bahwa seorang manajer (pimpinan) dapat merangsang kepuasan kerja bawahan dengan cara mengetahui karakteristik pekerjaan menjadi tugas-tugas dalam pekerjaan yang bervariasi, lebih menuntut tanggung jawab dan memungkinkan pemberian timbal balik (umpan balik) secara jelas bagi prestasi kerja yang telah diperoleh bawahannya sebagai salah satu alat motivasi individu agar mau menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya sebaik mungkin dan dengan hasil yang optimal.

### C. Model Karakteristik Pekerjaan

Hackman dan Oldham (dalam Kartono, 2002:74); dan Oldham *and* Hackman (2010), menjelaskan bahwa pendekatan klasik tentang desain pekerjaan yang diajukan Hackman dan Oldham (dalam Munandar, 2001:55), dikenal dengan istilah teori karakteristik pekerjaan (*job characteristics theory*). Berikut adalah gambar model karakteristik pekerjaan.



**Gambar 3.1.** Model karakteristik pekerjaan

Sumber: Munandar (2001: 59)

Menurut teori karakteristik pekerjaan ini, sebuah pekerjaan dapat melahirkan tiga keadaan psikologis dalam diri seorang pekerja yakni mengalami makna kerja, memikul

tanggung jawab akan hasil kerja, dan pengetahuan akan hasil kerja. Akhirnya, ketiga kondisi psikologis ini akan mempengaruhi motivasi kerja secara internal, kualitas kinerja, kepuasan kerja, ketidakhadiran dan perputaran jadwal ataupun lokasi kerja. Keadaan psikologis kritis ini dipengaruhi oleh dimensi inti dari sebuah pekerjaan yang terdiri dari keragaman keahlian, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi tugas dan umpan balik.

Menurut Munandar (2001:58); Kartono (2002:75); Pierce, Jussila, dan Cummings (2009), ada lima ciri-ciri intrinsik pekerjaan yang memperlihatkan kaitannya dengan kepuasan kerja untuk berbagai macam pekerjaan. Kelima ciri intrinsik tersebut adalah sebagai berikut.

- a) Keragaman ketrampilan (*skill variety*). Banyaknya ketrampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Makin banyak ragam ketrampilan yang digunakan, makin kurang membosankan pekerjaan.
- b) Jati diri Tugas (*task identity*). Tingkat sejauh mana penyelesaian pekerjaan secara keseluruhan dapat dilihat hasilnya dan dapat dikenali sebagai hasil kinerja seseorang. Tugas yang dirasakan sebagai bagian dari pekerjaan yang lebih besar dan yang dirasakan tidak merupakan satu kelengkapan tersendiri menimbulkan rasa tidak puas.
- c) Tugas yang penting (*task significance*). Tingkat sejauh mana pekerjaan mempunyai dampak yang berarti bagi kehidupan orang lain, baik orang tersebut merupakan rekan sekerja dalam suatu perusahaan yang sama maupun orang lain di lingkungan sekitar. Jika tugas dirasakan penting dan berarti oleh tenaga kerja, maka ia cenderung mempunyai kepuasan kerja.
- d) Otonomi. Tingkat kebebasan pemegang kerja, yang mempunyai pengertian ketidaktergantungan dan keleluasaan yang diperlukan untuk menjadwalkan pekerjaan dan memutuskan prosedur apa yang akan digunakan untuk menyelesaikannya. Pekerjaan yang memberi kebebasan, ketidaktergantungan dan peluang mengambil keputusan akan lebih cepat menimbulkan kepuasan kerja.
- e) Umpan balik. Tingkat kinerja kegiatan kerja dalam memperoleh informasi tentang keefektifan kegiatannya. Pemberian balikan pada pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan.

Mengenai identitas tugas, Siagian (2006:68) mengemukakan para karawan akan senang bekerja apabila mereka dapat menunjuk pada hasil pekerjaan tertentu dan mengatakan: Ini adalah hasil pekerjaan saya. Kesenangan bekerja itu akan bertambah besar apabila dalam diri para seaseorang terdapat persepsi bahwa tugas yang menjadi tanggung jawabnya merupakan bagian penting dari keseluruhan yang dicapai oleh kelompok atau satuan kerja dimana seseorang ditempatkan. Sebaliknya apabila pekerjaan tidak memiliki identitas tugas maka akan menimbulkan perilaku negatif. Seperti yang dikemukakan oleh Handoko (2001:77) yaitu bila pekerjaan tidak mempunyai identitas, para pekerja tidak akan atau kurang merasa bertanggung jawab dan mungkin kurang bangga dengan hasil-hasilnya. Ini berarti kontribusi mereka tidak tampak, sehingga kepuasan kerja bisa menurun.



Schermerhorn (2002) mengemukakan bahwa: *Task identity: The degree to which the job requires completion of a "whole" and identifiable piece of work, that is, one that involves doing a job from beginning to end with visible outcome.* Artinya identitas tugas: tingkat dimana suatu pekerjaan menumbuhkan penyelesaian secara menyeluruh dan bagian-bagian tugas yang dapat diidentifikasi, oleh karena melibatkan bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan dengan awal sampai dengan akhir dengan nyata terlihat.

Melalui ketiga pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa dengan identitas tugas berarti seseorang mengenal dan dapat menyelesaikan tugasnya dari awal sampai akhir hasilnya adalah pekerjaan yang dapat diselesaikan secara nyata. Sebaliknya apabila seseorang tidak mengenal atau tidak bisa mengidentifikasi tugasnya maka akan merasa tidak bertanggung jawab terhadap tugasnya dan tidak memiliki kebanggaan pada tugasnya. Seseorang juga akan merasa bangga apabila hasil kerjanya terlihat nyata walaupun pada pekerjaan kolektif.

Karakteristik ini mengacu pada kadar dampak terhadap diri maupun orang lain. Signifikansi tugas adalah sejauh mana pekerjaan tersebut berpengaruh terhadap hidup atau pekerjaan orang lain. Baik terhadap organisasi itu sendiri maupun terhadap lingkungannya. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa arti tugas dapat bermula dari besarnya imbalan kerja, tingkat kenaikan pendapatan dan pengaruhnya terhadap kehidupan seseorang.

Karakteristik otonomi memberikan kebijaksanaan dan kondisi tertentu bagi seorang tenaga kerja atas keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan dan merupakan hal yang mendasar dalam menimbulkan rasa tanggung jawab bagi tenaga kerja (Davis dan Neswtrom, 2008:88). Lebih jelas menurut Mangkunegara (2006:70) mengemukakan otonomi adalah pemupukan rasa tanggung jawab atas pekerjaan seseorang beserta hasilnya. Artinya para pekerja diberi kebebasan untuk mengendalikan semua tugasnya berdasarkan uraian dan spesifikasi pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Mengacu pada kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan adanya otonomi dalam pelaksanaan pekerjaan berarti seseorang diberikan tanggung jawab penuh terhadap pekerjaan yang harus dilakukannya. dalam juga diberikan kebebasan untuk mengendalikan semua tugas-tugasnya dan diberikan wewenang untuk mengambil keputusan, artinya pemberian otonomi diharapkan seorang dosen akan merasa dipercaya dan dihargai.

Handoko (2003:75); dan Kartono (2002:76), mengemukakan bahwa bila pekerjaan memberikan umpan-balik tentang seberapa baik pelaksanaan pekerjaan, maka akan mempunyai pedoman atau motivasi untuk melaksanakan dengan baik. Hal ini dapat dikatakan bahwa dengan diberikannya umpan balik dari organisasi kepada pengajar/dosen dan pegawai kampus, maka dosen akan mengetahui baik buruknya pekerjaan sehingga dosen akan mempunyai pedoman dan motivasi untuk bekerja lebih baik.

Kelima dimensi dari karakteristik kerja tersebut apabila dianalogikan pada kehidupan kerja akademik akan menciptakan tingkat reaksi psikologis seseorang tentang makna, tanggung jawab serta pengetahuan yang dihasilkan dari pekerjaan tersebut yang pada akhirnya berdampak pada motivasi, kinerja dan kepuasan kerja dosen serta tingkat kemangkiran dan tingkat keluar masuknya tenaga pengajar.

## D. Dimensi Karakteristik Pekerjaan

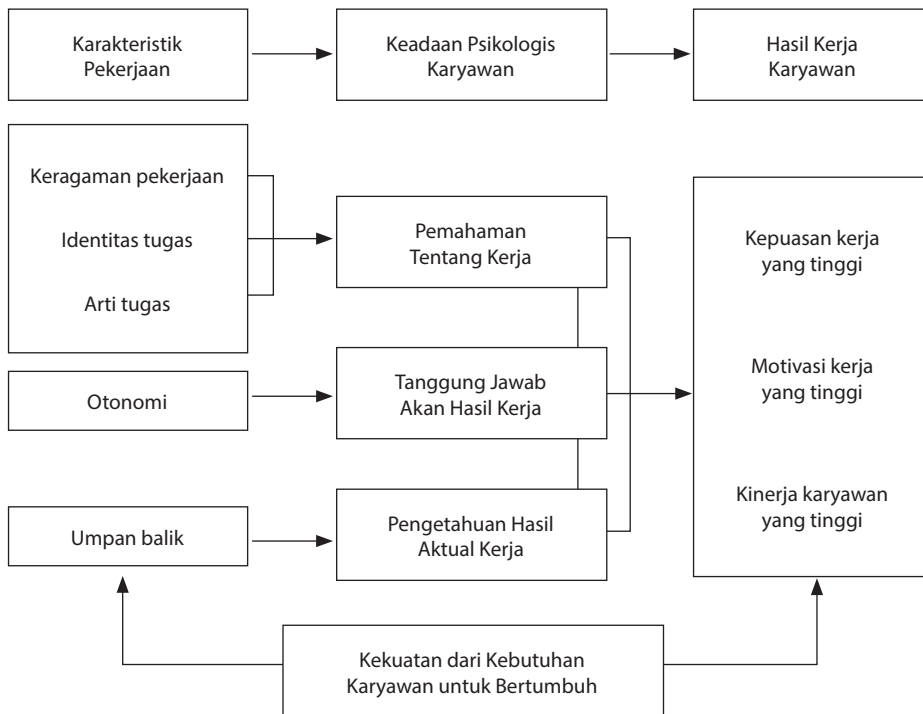
Menurut Berry *et al.* (dalam Robbins, 2003:610) karakteristik pekerjaan adalah aspek internal dari pekerjaan itu sendiri yang terdiri dari variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan tugas, kewenangan dan tanggung jawab, serta umpan balik dari tugas yang telah dilaksanakan. Menurut Stoner (dalam Bateman, 2009) karakteristik pekerjaan adalah sifat dari para pekerja dan meliputi jumlah tanggung jawab, macam tugas, dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari karakteristik pekerjaan itu sendiri. Sebuah pekerjaan yang secara intrinsik memuaskan akan lebih memberi semangat bagi kebanyakan orang dari pada sebuah pekerjaan yang tidak memuaskan.

Mengacu pada konsep tersebut, maka aspek karakteristik pekerjaan yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pandangan Robbins (2003:612); Handoko (2003:51); Pierce, Jussila, dan Cummings (2009), dan Munandar (2003:74), karakteristik pekerjaan dapat dideskripsikan dalam lima aspek pekerjaan utama, yaitu:

- a) Keanekaragaman Keterampilan (*Skill Variety*). Sejauh mana pekerjaan itu menuntut keragaman kegiatan yang berbeda sehingga pekerjaan itu dapat menggunakan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda. *Skill Variety*, dapat disebut sebagai tingkat variasi kegiatan-kegiatan dan ketrampilan yang dibutuhkan oleh seorang pemegang kerja dalam menyelesaikan tugasnya
- b) Identitas Tugas (*Task Identity*). Sejauh mana pekerjaan itu menuntut diselesaikannya seluruh potongan kerja secara utuh dan dapat dikenali. Identitas pekerjaan, merupakan tingkatan atau kesanggupan seseorang menyelesaikan pekerjaan secara keseluruhan dapat dilihat hasilnya dan dapat dikenali sebagai kinerja seseorang
- c) Arti Tugas (*task significance*). Sejauh mana pekerjaan itu mempunyai dampak yang cukup besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain. *Task significance* atau pentingnya pekerjaan, adalah tingkat sejauh mana pekerjaan mempunyai dampak yang berarti bagi kehidupan orang lain, baik orang itu merupakan rekan sekerja dalam suatu perusahaan yang sama maupun orang lain dilingkungan sekitar.
- d) Otonomi (*autonomy*). Sejauh mana pekerjaan itu memberikan kebebasan, ketidaktergantungan, dan keleluasaan yang cukup besar kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan itu dan dalam menentukan prosedur yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan itu. Otonomi, juga dapat disebut sebagai tingkat kebebasan pemegang kerja, yang mempunyai pengertian ketidaktergantungan dan keleluasaan yang diperlukan untuk menjadwalkan pekerjaan dan memutuskan prosedur apa yang akan digunakan untuk menyelesaikannya.
- e) Umpan Balik (*feedback*). Sejauh mana pelaksanaan kegiatan pekerjaan yang dituntut oleh pekerjaan itu menghasilkan diperolehnya informasi yang langsung dan jelas oleh individu mengenai keefektifan kinerjanya.

Setiap dimensi inti dari pekerjaan mencakup aspek besar materi pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, semakin besarnya keragaman aktivitas pekerjaan

yang dilakukan maka seseorang akan merasa pekerjaannya semakin berarti. Apabila seseorang melakukan pekerjaan yang sama, sederhana dan berulang-ulang maka akan menyebabkan rasa kejenuhan atau kebosanan. Kelima karakteristik kerja ini akan mempengaruhi tiga keadaan psikologis yang penting bagi karyawan, yaitu: keberartian tugas, tanggung jawab, dan pengetahuan akan hasil kerja. Akhirnya, ketiga kondisi psikologis ini akan mempengaruhi motivasi secara internal, kualitas kerja, serta kepuasan kerja karyawan (Mathis, R.L dan Jacson 2006).



**Gambar 3.2.** Dimensi karakteristik pekerjaan  
 Sumber: Mathis & Jackson (2006)



## BAB 4

# KEPUASAN KERJA

### A. Pengantar

Komponen perilaku merupakan perilaku karyawan atau lebih sering kecenderungan perilaku terhadap pekerjaannya. Tingkat kepuasan kerja karyawan juga menjadi nyata oleh fakta bahwa ia mencoba untuk mengikuti pekerjaan secara teratur, bekerja keras, dan berniat tetap menjadi anggota organisasi utk waktu yang lama. Dibanding komponen kognitif dan afektif dari kepuasan kerja, komponen perilaku sedikit informative, karna sikap tidak selalu sesuai dengan perilaku, seperti seseorang tidak suka dengan pekerjaannya tetapi tetap sbg karyawan karna alasan financial.

Menurut pendekatan karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja ditentukan terutama oleh sifat pekerjaan karyawan atau oleh karakteristik organisasi di mana mereka bekerja. Kepuasan kerja sangat ditentukan oleh perbandingan: apa yang pekerjaan berikan utk mereka dan apa yang mereka berikan utk pekerjaan. Setiap aspek seperti gaji, kondisi kerja, pengawasan memberi kontribusi utk penilaian kepuasan kerja (Hulin 1991). Locke, 1976 mengusulkan yang dikenal sebagai *range of affect theory*, premis dasar dari *range of affect theory* adalah bahwa aspek pekerjaan yang berbeda dipertimbangkan ketika karyawan membuat penilaian tentang kepuasan kerja. Pendekatan karakteristik pekerjaan yang sangat mendarahdaging terhadap kepuasan kerja dalam psikologi organisasi (Campion & Thayer, 1985; Griffin, 1991; Hackman & Oldham, 1980).



Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbin, 2003:78).

Greenberg dan Baron (2003:148) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka. Selain itu Gibson (2000:106) menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan.

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

## B. Konsep Dasar dan Definisi Kepuasan Kerja

Mengacu pada prinsip pengembangan sumber daya manusia dan berbagai studi tentang upaya pihak manajemen dalam menyiapkan sarana dan prasarana yang memadai, pemenuhan kebutuhan finansial serta kesempatan pengembangan diri karyawan, sehingga setiap karyawan dapat mencapai kepuasan kerjanya. Karyawan yang berkinerja dengan baik, jika mereka memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Robbins and Judge (2011:110) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya.

Dalam unit kerja, pegawai tidak hanya sekedar bekerja, akan tetapi menghadapi berbagai macam situasi, misalnya menyangkut hubungan dengan rekan kerja, dengan kebijakan atasan, dengan imbalan yang diterima, dan kesempatan promosi. Hal ini dipercayai oleh sebagian besar pihak manajemen bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku tenaga kerja, produktivitas kerja, tingkat absensi tenaga kerja dan perputaran tenaga kerja. Lebih jauh lagi kepuasan kerja dianggap sebagai prediktor penting dalam meraih kesejahteraan individu (Diaz-Serrano and Vieira, 2005). Kepuasan kerja juga merupakan prediktor yang baik terhadap keinginan atau keputusan seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya (Gazioglu and Tansel, 2002).

Kepuasan kerja dijelaskan dalam berbagai definisi oleh para ahli. Siegel dan Lane (1982) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah *“The appraisal of one’s job as attaining or allowing the attainment of one’s important job value, providing these value are congruent with or help full fit one’s basic needs”*. Artinya, tenaga kerja yang puas dengan pekerjaannya merasa senang dengan pekerjaannya. Mathis dan Jackson (2000) mengemukakan *“job satisfaction is a positive emotional state resulting one’s job experience”* (kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dan pengalaman kerja).

Howell dan Dipboye (1986) memandang bahwa kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya, Greenberg *et al*, (2003) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Sementara itu, Vecchio (1995) menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan. Pandangan senada dikemukakan Gibson (2000) yang menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal tersebut merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan.

Wexley dan Yukl (2005:112), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan cara seorang dalam merasakan dirinya atau pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang mendukung atau tidak mendukung dalam dirinya yang berhubungan dengan pekerjaan atau kondisi yang dirasakan.

Dost (2012) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja melibatkan aspek upaya, kesempatan pengembangan karir, hubungan antara pengajardengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi menjadi landasan pencapaian kinerja perguruan tinggi. Sementara itu, Sutiksno (2009), menjelaskan bahwa perasaan yang berhubungan dengan diri seorang dosen antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan memberikan dampak positif terhadap kinerjanya. Hasil studi yang dilakukan Yuliantini, Natajaya, dan Yudana (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja dosen merupakan instrumen prediktor untuk mengukur kinerja perguruan tinggi.

Robbins and Judge (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan. Sebaliknya seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaan.

Robbins (2003) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Sule (2002:211), menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipahami melalui beberapa aspek yakni kepuasan kerja merupakan bentuk respon pegawai terhadap kondisi lingkungan pekerjaan, kepuasan kerja sering ditentukan oleh hasil pekerjaan atau kinerja, dan kepuasan kerja terkait dengan sikap lainnya yang dimiliki oleh setiap pekerja. Selanjutnya Davis and Newstrom (2008:112) menyatakan kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang (*favorable and unfavorable*) seseorang berkenaan dengan pekerjaannya.

Wether and Davis dalam Rita (2002) menyatakan kepuasan kerja adalah sikap umum pegawai tentang pekerjaan yang dilakukannya, jika membahas sikap pegawai, maka yang dimaksudkan adalah kepuasan kerja. Luthans (2008:141) menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional pegawai di mana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara batas jasa pegawai dengan tingkat nilai bias jasa baik finansial maupun non finansial. Handoko

(2001:193) menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional pegawai baik yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka dalam organisasi.

Menurut Dole and Schroeder (2001), kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya, sedangkan Testa (1999) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif dan merupakan hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman pekerjaan. Locke dalam Testa (1999) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Kegembiraan yang dirasakan oleh pegawai akan memberikan dampak sikap yang positif bagi pegawai.

Dole and Schoeder (2001) menyatakan kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya, sedangkan menurut Testa (1999) dan Locke (dalam Hasibuan, 2003) kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman pekerjaan.

Yusuf (2010), dan Mukhyidan Sunarti (2007) mengemukakan bahwa, *job satisfaction may be as pleasurable as positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences, state resulting from the appraisal of one's job or job experiences*, yang artinya bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi yang positif atau dapat menyenangkan diri seseorang akibat dari hasil atau penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman seseorang selama bekerja.

Konsep kepuasan kerja dapat ditemukan pada sikap yang merupakan salah satu bagian dari nilai. Nilai merupakan keyakinan dasar bahwa suatu modus perilaku atau keadaan akhir dari eksistensi yang khas lebih disukai secara pribadi atau sosial dari pada suatu modus perilaku atau keadaan akhir yang berlawanan. Nilai mengandung suatu unsur pertimbangan dalam arti nilai mengemban gagasan-gagasan seorang individu mengenai apa yang benar, baik atau diinginkan (Robbins, 2003:103).

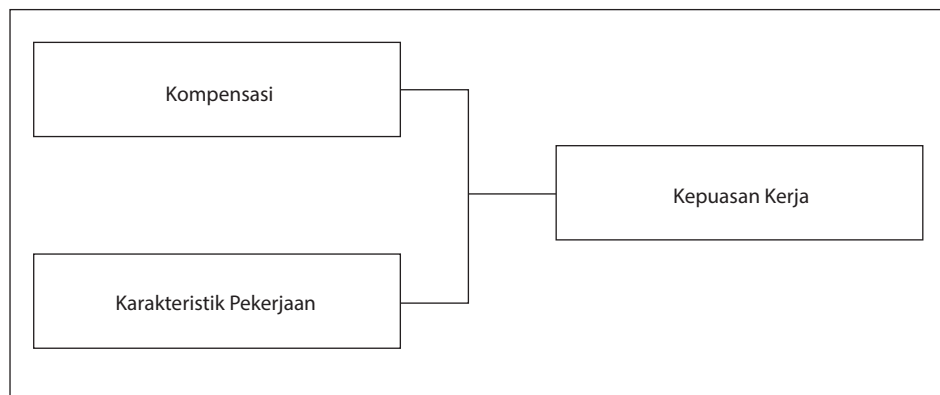
Orang mau bekerja karena ada dorongan dalam dirinya untuk menuju harapan yang lebih baik dan memuaskan, artinya berbeda dalam bentuk aktivitas yang bertujuan untuk memperoleh kepuasan. Kepuasan kerja merupakan elemen penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja pegawai seperti perilaku malas, rajin, atau produktif. Artinya perilaku manusia ditentukan oleh motif atau kebutuhan dalam diri manusia berdasarkan pada pengenalan yang diterima sebelumnya serta berhubungan dengan situasi dan perannya dalam organisasi.

Siagian (2006:23) mengemukakan bahwa kepuasan mempunyai konotasi yang beraneka ragam. Meskipun demikian tetap relevan untuk kepuasan kerja dari kombinasi ini merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa layak dan adil serta tidak ada tolok ukur tingkat kepuasan kerja yang mutlak karena setiap pegawai berbeda standar kepuasannya, namun apabila pegawai memiliki disiplin dan moral kerja yang baik dalam unit kerja, serta tingkat *turn-over* pegawai rendah, maka secara relatif kepuasan kerja pegawai adalah baik.

Fraza (dalam Yusuf, 2010), menyatakan salah satu alasan pegawai yang tidak puas dengan perkerjaan disebabkan karena adanya kompensasi yang tidak sesuai. Mondy and Noe (dalam

Yusuf, 2010) menyatakan bahwa secara konseptual kompensasi adalah sesuatu yang diberikan organisasi kepada pegawai sebagai bentuk balas jasa atas kerja mereka. Jenis kompensasi dapat berupa *financial* dan *non financial*. Selanjutnya karakteristik pekerjaan mangacu pada isi dan kondisi dari pekerjaan itu sendiri seperti variasi ketrampilan, identitas tugas, otonomi, dan umpan balik pekerjaan (dalam Kreitner and Kinicki, 2005:56).

Menurut Locke (dalam Kreitner and Kinicki, 2005:56), secara konseptual kepuasan kerja merupakan suatu pertanyaan emosional positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pegawai terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja serta kompensasi atas pekerjaan yang dilakukan. Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 4.1.** Model Konseptual Kepuasan Kerja

Siagian (2006:25), menyatakan apabila seseorang dalam pekerjaannya mendapat otonomi bertindak seperti melakukan variasi pekerjaan, memberikan sumbangan penting dan keberhasilan organisasi, dan memperoleh umpan baik dari hasil pekerjaan yang dilakukannya, maka pegawai akan merasa puas. Secara konseptual kepuasan kerja juga dipengaruhi variabel-variabel lain seperti penempatan kerja, struktur organisasi organisasi, kondisi kesehatan dan tingkat pendidikan pegawai (Mangkunegara, 2006:38).

Gibson *et al.* (dalam Kreitner dan Kinicki, 2005:58), menyatakan bahwa imbalan yang diterima pekerja menentukan tingkat kepuasan kerja mereka. Demikian pula Davis dan Newstrom (2001:105) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang (*favorable and unfavorable*) seseorang berkenan dengan pekerjaannya. Hal ini didukung pula oleh Fraza (dalam Yusuf, 2010), yang menyatakan bahwa adanya kompensasi yang sesuai akan menyebabkan para pekerja puas. Law (dalam Sjami, 2006) menyatakan bahwa imbalan ekstrinsik adalah kepuasan yang datangnya dari imbalan lain, contoh karena mempunyai uang banyak maka di mata masyarakat gengsinya jadi naik. Hulin dalam As'ad (2005:41), menjelaskan bahwa gaji itu hanya memberi kepuasan sementara karena kepuasan terhadap gaji sangat dipengaruhi oleh kebutuhan dan nilai orang yang bersangkutan.



### C. Teori Kepuasan Kerja

Sharma dan Chandra (2004:315) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diterangkan oleh teori *need fulfilment*, teori *equity*, teori *discrepancy*, teori motivasi *two factor*, dan teori *social reference group*. Kelima macam teori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) *Teori need fulfilment*

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja diukur melalui penghargaan yang diterima pegawai atau tingkat kebutuhan yang terpuaskan. Pegawai akan puas jika mereka mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai yang terpenuhi semakin puas pegawai tersebut atau sebaliknya. Ada hubungan langsung yang positif antara kepuasan kerja dan kepuasan aktual terhadap kebutuhan yang diharapkan.

2) *Teori equity*

Prinsipnya teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (*equity*). Perasaan *equity* dan *inequity* diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Teori ini mengidentifikasi *equity* dalam tiga bagian yakni:

- a) *Input*, adalah sesuatu yang berharga dirasakan oleh pegawai sebagai masukan untuk menunjang pekerjaannya seperti pendidikan, pelatihan, alat kerja, dan lain-lain.
- b) *Out comes*, adalah segala sesuatu yang berharga dirasakan pegawai sebagai dari hasil pekerjaannya seperti gaji, status, pengakuan atas prestasi, dan lain-lain.
- c) *Comparisons person*, adalah perbandingan antara *input* dan *out comes* yang diperolehnya. Menurut teori ini puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari perbandingan input-output dirinya dan input-output pegawai lain (*comparisons person*). Jika perbandingan tersebut adil maka pegawai puas demikian sebaliknya.

3) *Teori discrepancy*

Teori ini menyatakan untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dilakukan dorongan menghitung selisih antara apa yang diharapkan dari pekerjaan dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja tergantung pada *discrepancy* antara *expectation*, *needs*, atau *values* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Sikap pegawai terhadap pekerjaannya tergantung ketidak-sesuaian yang dirasakan.

4) *Teori motives; two factor*

Menurut teori ini terdapat dua faktor pengukur kepuasan dan ketidak puasan pegawai yakni:

- a. Faktor *maintenance* atau *dissatisfaction factors*, adalah faktor- faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah meliputi gaji, kualitas supervisi, kebijakan organisasi, kualitas hubungan interpersonal diantara rekan kerja, dengan atasan dan bawahan, keamanan bekerja, status, dan kondisi kerja.
- b. Faktor motivator atau *satisfaction factors* menyangkut kebutuhan psikologis pegawai. Faktor ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi pegawai

yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan seperti prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri.

5) *Teori social reference-group*

Teori ini hampir menyerupai teori *need fulfilment*, namun perbedaannya adalah bahwa dalam teori ini, harapan, keinginan, serta kepentingan adalah milik individu dalam kelompok dan bukan sebagai individu yang independen. Menurut teori ini, jika pekerjaan sesuai dengan kepentingan, harapan, dan tuntutan individu dalam kelompok, maka seseorang akan merasa puas terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya. Pada kenyataannya individu tidak selamanya mengikuti apa yang diputuskan kelompok, adakalanya bersikap independen.

## D. Faktor Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja ini berpangkal dari berbagai aspek, yang menurut Porter (dalam As'ad, 2005:85), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Locke (dalam As'ad, 2005:85), menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung kepada *discrepancy antara should be (expectation, needs atau values)* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

Dole and Schoeder (2001) menyatakan bahwa kepuasan kerja intrinsik ditentukan dari penghargaan yang berasal dari internal seperti pekerjaan itu sendiri, peluang bagi personal untuk berkembang, sedangkan kepuasan ekstrinsik berasal dari faktor eksternal seperti kepuasan dengan pembayaran, dukungan dan kebijakan perusahaan, supervisi, rekan sekerja dan kesempatan untuk promosi. Menurut Herzberg (dalam As'ad, 2005:86) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job dissatisfaction*) itu merupakan dua hal berbeda. Artinya, kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu.

Uraian yang telah dikemukakan tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Atau dengan kata lain kepuasan kerja juga menunjukkan derajat tingkat harapan atas terpenuhinya kontrak psikologis seseorang. Kepuasan kerja akan lebih tinggi untuk orang yang menerima kontribusi seimbang dalam hubungan mereka dengan kemanfaatan organisasi.

Robbins (2003:103) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat terpengaruhi oleh beberapa faktor yakni faktor *mentally challenging work*, *equitable rewards*, *supportive working conditions*, dan faktor *supportive mileagues*. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Mentally Challenging Work*. Faktor *mentally challenging work* pegawai dalam kepuasan kerja menggambarkan bahwa pegawai lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepadanya untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara bebas. Pegawai sangat mengharapkan tanggapan atasan tentang seberapa baik pekerjaan tersebut dikerjakan. Pekerjaan yang tidak menantang seringkali membuat pegawai bosan, sebaliknya jika pekerjaan terlalu menantang cenderung akan sulit dikerjakan dan membuat pegawai frustrasi. Pekerjaan yang tantangannya di antara kedua batas ekstrim inilah yang mampu membuat pegawai menjadi senang dan puas.
- b. *Equitable Rewards*. Pegawai menginginkan kebijakan organisasi dalam sistem pembayaran dan kesempatan promosi yang adil dan sesuai dengan yang diharapkan. Kepuasan kerja akan tercipta jika pembayaran gaji dilakukan dengan adil yakni sesuai ruang lingkup pekerjaan, sesuai kemampuan pegawai, serta sesuai standar yang berlaku. Walaupun tidak semua pegawai bertujuan mencari uang semata.
- c. *Supportive Working Conditions*. Pegawai selalu akan memperhatikan lingkungan kerja untuk memperoleh rasa nyaman. Pegawai tidak menyukai jika fasilitas kerja tidak menyenangkan dan berbahaya bagi keselamatan jiwanya. Pegawai menghendaki suasana lingkungan kerja mendekati suasana ketika sedang berada dirumah.
- d. *Supportive Colleagues*. Pegawai tidak hanya bekerja untuk uang atau penghargaan fisik semata. Bagi kebanyakan pegawai bekerja pada dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Memiliki dukungan rekan kerja positif akan memberikan kepuasan kerja pegawai. Perilaku pimpinan juga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Chruden and Sherman (dalam Yusuf, 2010), menyatakan faktor-faktor yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang pegawai adalah pekerjaan, pekerjaan aktual sebagai kontrol terhadap pekerjaan, supervisi oleh atasan, organisasi dan manajemen, kesempatan untuk maju, gaji dan keuntungan finansial, rekan kerja, dan kondisi pekerjaan. Selanjutnya Dunn and Stephens (dalam Yusuf, 2010) menyatakan faktor penyebab kepuasan kerja adalah bekerja pada tempat yang tepat, pembayaran yang sesuai, organisasi dan manajemen, supervisi pada pekerjaan yang tepat, dan orang yang berada dalam pekerjaan adalah orang yang tepat.

Sule (2002) menyatakan kepuasan kerja dapat dipahami melalui beberapa aspek yakni kepuasan kerja merupakan bentuk respon pegawai terhadap kondisi lingkungan pekerjaan, kepuasan kerja sering ditentukan oleh hasil pekerjaan atau kinerja individual, dan kepuasan kerja terkait dengan sikap lainnya yang dimiliki oleh setiap pekeija. Glisson dan Durick (dalam Barling, Roderick dan Kelloway, 2003), menyatakan kepuasan kerja dapat meliputi:

- a) Karakteristik individu yang meliputi jenis kelamin, pendidikan, motivasi, kemampuan, dan usia.

- b) Karakteristik pekerjaan, yang meliputi otonomi, gaji dan penghasilan lain, rutinitas, signifikansi, serta tantangan dan keragaman.
- c) Karakteristik organisasi, yakni sentralisasi, profesionalisme, supervisi, *feedback*, dan budaya.

Penelitian Herzberg (1980) dalam Daft (2010) mengemukakan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja adalah:

- (1) pencapaian prestasi (*achievement*),
- (2) *pengakuan prestasi (recognition for accomplishment)*,
- (3) pekerjaan yang menantang (*challenging work*),
- (4) tanggung jawab yang bertambah (*increased responsibility*), dan
- (5) pertumbuhan serta perkembangan (*growth and development*).

## E. Dimensi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator. Smith *et al.* dalam Munandar (2004:74) menyatakan terdapat 5 (lima) dimensi kepuasan kerja yakni:

- a) *Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri*. Pekerjaan memberikan kesempatan pegawai belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggungjawab. Dalam teori dua faktor diterangkan bahwa pekerjaan merupakan faktor yang akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.
- b) *Kesempatan terhadap gaji*. Kepuasan kerja pegawai akan terbentuk apabila besar uang yang diterima pegawai sesuai dengan beban kerja dan seimbang dengan pegawai lainnya
- c) *Kesempatan promosi*. Promosi adalah bentuk penghargaan yang diterima pegawai dalam organisasi. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pegawai dipromosikan atas dasar prestasi kerja yang dicapai pegawai tersebut.
- d) *Kepuasan terhadap supervisi*. Hal ini ditunjukkan oleh atasan dalam bentuk memperhatikan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan pegawai, menasehati dan membantu pegawai serta komunikasi yang baik dalam pengawasan. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pengawasan yang dilakukan supervisor bersifat memotivasi pegawai.
- e) *Kepuasan terhadap rekan sekerja*. Jika dalam organisasi terdapat hubungan *antara pegawai yang harmonis, bersahabat, dan saling membantu* akan menciptakan suasana keompok kerja yang kondusif, sehingga akan menciptakan kepuasan kerja pegawai.

Wexley dan Yukl (2005:129), menyatakan bahwa berdasarkan karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja terdiri 7 (tujuh) dimensi yakni sebagai berikut:

- a) *Kompensasi*. Imbalan yang diterima pegawai merupakan faktor penting bagi kepuasan kerja pegawai. Imbalan yang terlalu kecil membuat pegawai tidak puas, demikian juga terhadap pemberian gaji yang tidak adil.

- b) *Supervisi*. Perilaku atasan dalam melakukan pengawasan terhadap pegawai sangat diperhatikan oleh pegawai. Pengawasan yang dilakukan dengan memperhatikan dan mendukung kepentingan pegawai akan berdampak terhadap kepuasan kerja pegawai
- c) *Pekerjaan itu sendiri*. Sifat dari pekerjaan yang dihadapi oleh pegawai *dalam organisasi yakni skill variety, task identity, task significance, autonomy, dan feedback*, akan memberikan pengaruh yang berbeda-beda terhadap kepuasan kerja pegawai
- d) *Hubungan dengan rekan kerja*. Interaksi antara pegawai dalam organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai tersebut. Secara individu rekan kerja yang bersahabat dan mendukung akan memberikan kepuasan kerja pegawai lainnya
- e) *Kondisi kerja*. Kondisi kerja yang bersih dan tertata rapi akan membuat pekerjaan lebih mudah dilakukan pegawai dan hal ini pada akhirnya memberikan dampak terhadap kepuasan pegawai
- f) *Kesempatan memperoleh perubahan status*. Bagi pegawai yang memiliki keinginan besar untuk mengembangkan dirinya, maka kebijakan promosi yang adil yang diberlakukan organisasi akan memberikan dampak puas kepada pegawai
- g) *Keamanan kerja*. Rasa aman didapatkan pegawai dari adanya suasana kerja yang menyenangkan, tidak ada rasa takut akan suatu hal yang tidak pasti dan tidak ada kekhawatiran akan diberhentikan secara tiba-tiba

Luthans (2006:244) menyatakan bahwa kepuasan kerja meliputi 6 (enam) dimensi yakni gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, kelompok kerja, dan kondisi kerja. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) *Gaji*. Berkaitan dengan kompensasi yang diperoleh pegawai atas pekerjaan yang dilakukan. Uang yang diperoleh pegawai tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan dasar pegawai namun juga untuk kebutuhan yang lebih tinggi. Oleh karena itu gaji yang diterima pegawai haruslah memenuhi kebutuhan nominal, bersifat mengikat, menimbulkan semangat, diberikan secara adil, dan bersifat dinamis
- b) *Pekerjaan itu sendiri*. Pekerjaan harus menarik bagi pegawai, memberikan kesempatan belajar, dan kesempatan menerima tanggung jawab. Pekerjaan yang terlalu mudah memberikan rasa jenuh, akan tetapi pekerjaan terlalu berat membuat pegawai tertekan.
- c) *Promosi*. Merupakan proses pemindahan dari satu jabatan ke jabatan lainnya yang lebih tinggi di dalam organisasi. Promosi diikuti oleh tugas, tanggungjawab, dan wewenang yang baru yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Kesempatan promosi ini memberikan pengaruh yang bervariasi terhadap kepuasan kerja pegawai dalam organisasi
- d) *Kelompok kerja*. Teman kerja yang ramah dan mudah diajak kerjasama memberikan kepuasan kerja bagi pegawai lainnya. Teman kerja seperti ini jika terjadi secara merata diantara kelompok kerja akan membuat pekerjaan menjadi mudah dilakukan dan akibatnya pegawai mendapat kepuasan kerja

- e) *Pengawasan*. Gaya atasan dalam menjalankan pengawasan terhadap pegawai dapat berupa memberikan perhatian dan partisipasi pegawai. Pengawasan yang memberikan perhatian terhadap kepentingan pegawai dan mengajak pegawai berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terhadap pekerjaan pegawai sendiri akan sulit dilupakan pegawai
- f) *Kelompok Kerja*. Di dalam organisasi pegawai masuk ke dalam kelompok kerja. Kelompok kerja yang kondusif akan memberikan kemudahan pegawai bekerja dan pada akhirnya memberikan kepuasan pegawai.

Dari beberapa alternatif indikator kepuasan kerja pegawai yang telah disebutkan sebelumnya, maka penulis mengadopsi pendapat Smith *et al.* (dalam Munandar, 2004:68) bahwa indikator kepuasan kerja mencakup kepuasan pada pekerjaan itu sendiri, kepuasan pada imbalan, kepuasan pada kesempatan promosi, kepuasan pada supervisi atasan, dan kepuasan pada rekan kerja.

Menurut Sirota, Mischkind and Meltzer (2005) pekerja yang puas termotivasi oleh hal-hal berikut:

- a) Perlakuan yang adil (*Fair Treatment*). Pekerja yang mendapatkan perlakuan yang adil dan tidak berat sebelah, antara lain dalam bidang keamanan kerja, kompensasi dan respek akan merasa puas dengan pekerjaannya.
- b) Pencapaian (*achievement*). Pekerja yang mendapat kesempatan untuk melakukan pencapaian kerja yang maksimal seperti mendapatkan kesempatan promosi, merasa bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut akan merasa puas/tidak puas akan pekerjaannya.
- c) Pertemanan (*Camaraderie*). Pertemanan yang erat antara karyawan dengan rekan kerja dan atasannya dalam melakukan kerja sama (*team work*) akan mendukung terciptanya kepuasan kerja.

## F. Pengukuran Kepuasan Kerja

Robbins (2003:104), menyatakan bahwa pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan menggunakan beberapa pendekatan, yaitu *single global rating method* (SGRM) yang mengukur sikap kerja seseorang terhadap pekerjaannya, dan *Summation score method* (SCM) yang mengukur tentang pengenalan tugas kerja dan beban kerja, lingkungan kerja, hubungan supervisi, kesempatan promosi karier, dan hubungan dengan relasi kerja.

Adams (dalam As'ad, 2005:78) menyatakan bahwa prinsip dari teori kepuasan kerja adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah seseorang merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain. Menurut teori ini elemen-elemen dari equity ada tiga yaitu: *input*, *out comes*, *comparison person*, dan *equity-inequity* (dalam As'ad, 2005:78).

Yang dimaksud dengan *input* ialah *is anything of value that an employee perceives that he contributes to his job*. Ini berarti *input* ialah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan. Dalam hal ini misalnya *education, experience, skills, amount of effort expected, number of hours worked, and personal tools* dan sebagainya. Adapun yang dimaksudkan *out comes* ialah *is anything of value that the employee perceives he obtains from the job*.

Hal tersebut berarti *outcomes* adalah segala sesuatu yang berharga, yang dirasakan sebagai hasil dari pekerjaannya seperti misalnya, *pay, fringe benefits, status symbols, recognition, opportunity for achievement or self-expression*. *Comparison persons* ialah kepada orang lain dengan siapa seseorang tenaga kerja akan membandingkan *ratio input - out comes* yang dimilikinya.

Kepuasan kerja menurut Robbins (2003:104), dapat diukur melalui beberapa pendekatan, yaitu *Single global rating method* (SGRM) yang mengukur sikap kerja seseorang terhadap pekerjaannya, dan *Summation score method* (SCM) yang mengukur tentang pengenalan tugas kerja dan beban kerja, lingkungan kerja, hubungan supervisi, kesempatan promosi karier, dan hubungan dengan relasi kerja. Instrumen dari Wood, Wallace and Zeffani (dalam Yusuf, 2010), bahwa pengukuran kepuasan kerja dapat menggunakan metode NSQ (*Need Satisfaction Questionnaire*) yang telah dimodifikasi penulis dengan indikator sebagai berikut.

- a) *Hubungan baik di lingkungan akademik*, yaitu adanya hubungan supervisi, hubungan sosial di antara dosen dengan pihak manajemen fakultas, dan kemampuan beradaptasi dengan sarana pekerjaan.
- b) *Kemampuan utilitas*, yaitu kemampuan yang berkaitan dengan sikap dosen terhadap kebijakan kepemimpinan perguruan tinggi, kebijakan peraturan jam kerja, kesempatan untuk berkreasi, dan peluang promosi karier.
- c) *Kebijakan kesejahteraan*, yaitu kebijakan yang menimbulkan efek kepuasan dosen, yaitu pada sistem pengupahan, pemberian tunjangan/kompensasi, dan insentif.



## BAB 5

# KINERJA KARYAWAN

### A. Pengantar

Salah satu penentu kemajuan kinerja bisnis dan organisasi, tentu saja adalah kecakapan dalam mengelola kinerja para karyawan atau pegawainya. Disana terbentang sejumlah rute yang jika dilakoni dengan elok, niscaya akan mengantarkan tujuan bisnis pada tempat indah yang dirindukannya. Dengan kata lain, pengelolaan kinerja karyawan yang cemerlang pasti akan mengantarkan sebuah organisasi bisnis ke jalan yang menghamparkan kejayaan. Sebaliknya, pengelolaan kinerja karyawan yang dijalankan dengan spirit abal-abal hanya akan membawa perusahaan ke bibir kemalangan (Nimran, U dan Amirullah; 2012)

Pengelolaan kinerja tidak sebatas alat untuk mengevaluasi kinerja karyawan tetapi sebagai strategi untuk menilai dan memotivasi peningkatan produktivitas kerja. Keberhasilan pengelolaan kinerja ditentukan oleh sistem penilaian yang dapat mengakomodasi kebutuhan perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Melalui sistem penilaian yang efisien perusahaan dapat meminimalkan kesalahan, seperti: *halo effect*, *stereotyping*, *attributions*, *recency effects*, *central tendency errors*, *leniency errors* atau *strictnes errors*. (Anthony, Perrewe dan Kacmar: 1996) Efisiensi yang dihasilkan dari penilaian kinerja merupakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.





Kinerja diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Menurut pandangan Byars (*dalam* Veithzal:2004) bahwa Kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Kinerja yang tinggi sebagai suatu langkah untuk menuju pada proses tercapainya tujuan organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut. Pada sisi lain Siagian (1988) mengungkap bahwa beberapa faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja seseorang di antaranya adalah sifat yang agresif, kreatifitas yang tinggi, kepercayaan pada diri sendiri, kemampuan untuk mengendalikan diri serta kualitas pekerjaan dan masalah inovasi dan prakarsa.

Terdapat beberapa isu yang menjadi perdebatan teori perilaku organisasi dalam menjelaskan hubungan tersebut. Pertama, apakah ada keterkaitan antara budaya organisasi dengan peningkatan kinerja karyawan. Kedua, bentuk budaya organisasi yang bagaimana yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Ketiga, kearah mana budaya organisasi memimpin anggota organisasi. Isu perdebatan tersebut mulai berkembang setelah William Ouchi tahun 1985 mengajukan teori Z bahwa terdapat nilai-nilai dalam budaya organisasi yang dapat menciptakan kinerja unggul. Contohnya Jepang dimana keterlibatan pekerja di perusahaan besar Jepang dihasilkan dari norma yang konsisten, perilaku yang didasarkan kepercayaan dan hubungan interpersonal (Cole, 2004).

## B. Konsep Dasar dan Definisi Kinerja

Kinerja telah menjadi terminologi atau konsep penting dalam berbagai pembahasan khususnya dalam mendorong keberhasilan organisasi dan sumber daya manusia. Kinerja akan selalu menjadi isu aktual dalam organisasi karena apapun organisasinya kinerja merupakan kunci terhadap efektifitas keberhasilan organisasi. Organisasi yang efektif atau berhasil akan di topang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawafo yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000).

Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Menurut Stoner (*dalam* Yusuf, 2010), menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan. Bernardin *dan* Russel (Tika, 2005), mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Bacal (2001:74), menyatakan bahwa kinerja sebagai proses organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi karyawan, sedangkan Suntoro (Tika, 2005:84), mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Kinerja diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Menurut pandangan Byars (dalam Veithzal, 2004:98) bahwa kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Kinerja yang tinggi sebagai suatu langkah untuk menuju pada proses tercapainya tujuan organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut. Pada sisi lain Siagian (2006:112) mengungkapkan bahwa beberapa faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja seseorang di antaranya adalah sifat yang agresif, kreativitas yang tinggi, kepercayaan pada diri sendiri, kemampuan untuk mengendalikan diri serta kualitas pekerjaan dan masalah inovasi dan prakarsa.

Stoner (Tika, 2005:97), menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan. Bernardin & Russel (Tika, 2005:97), mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Bacal (2001:75), menyatakan bahwa kinerja sebagai proses organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi karyawan, sedangkan Suntoro (Tika, 2005:97), mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Helfert (dalam Yusuf, 2010) menjelaskan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen. *Performance* atau kinerja pada umumnya diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Menurut As'ad (2005:55) kinerja adalah *success full role achievement* yang diperoleh seseorang atau sekelompok orang dari perbuatannya. Artinya semakin tinggi kualitas dan kuantitas hasil kerja seseorang, maka akan semakin tinggi pula kinerjanya. Jadi dengan demikian apabila konsep ini diterapkan di lingkungan akademik dapat dikatakan bahwa kinerja itu merupakan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seorang dosen, yaitu kemampuan mengaplikasikan tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Siagian (2006:113) menjelaskan bahwa, kinerja merupakan umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana pengembangan karier orang itu sendiri khususnya organisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang bisa dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi, dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Hasibuan (2008:124), menyatakan bahwa kinerja berasal dari kata prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang dalam bidang pekerjaannya. Pengertian kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan dimana seseorang bekerja. Anastasi (dalam Yusuf, 2010) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil produktivitas seseorang terhadap tanggung jawab pekerjaannya dalam suatu organisasi dimana seseorang bekerja. Bernardin dan Russel (dalam Tika, 2005:98),

memberikan definisi tentang prestasi kerja sebagai adalah “*performance is defined as the record of outcome produced on a specified job function or activity during a specified time period*, yaitu prestasi kerja didefinisikan sebagai catatan dari hasil-hasil yang diperoleh melalui fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama tempo waktu tertentu.

Muchinsky (dalam As’ad, 2005:55) mendefinisikan kinerja adalah *a systematic review of an individual employee’s performance on the job which is used to evaluate the effectiveness of his or her work*, yaitu suatu peninjauan yang sistematis terhadap hasil kerja individu dalam pekerjaan yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas kerja.

### C. Dimensi Kinerja Karyawan

Munandar (2002:110) membuat model penilaian prestasi kerja yang mencakup ketiga aspek di dalamnya, antara lain: *identification*, *measurement*, dan *management* mengenai prestasi kerja di dalam organisasi.

- a) *Identification*, yaitu mengidentifikasi segala ketentuan yang menjadi area kerja seorang manajer untuk melakukan uji penilaian prestasi kerja. Identifikasi secara rasional dan legal memerlukan sistem pengukuran berdasarkan *jobanalysis*. Sistem penilaian akan terfokus pada prestasi kerja yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dari pada karakteristik yang tidak berhubungan dengan prestasi kerja seperti ras, umur, dan jenis kelamin.
- b) *Measurement*, pengukuran (*measurement*) merupakan bagian tengah dari system penilaian, guna membentuk managerial judgment prestasi kerja yang memilah hasil baik-buruknya. Pengukuran prestasi kerja yang baik harus konsisten melalui organisasi. Seluruh manajer di dalamnya diharuskan menjaga standar tingkat perbandingannya. Pengukuran prestasi kerja melibatkan sejumlah ketetapan untuk merefleksikan perilaku pada pengenalan beberapa karakteristik maupun dimensi. Secara tehnik, sejumlah ketetapan itu seperti halnya predikat *exellent* (sempurna), *good* (baik), *average* (cukup), dan *Poor* (kurang) dapat digunakan dengan pemberian nomor dari 1 hingga 4 untuk tingkatan prestasi kerja karyawan.
- c) *Management*, yaitu penilaian prestasi kerja bagi tenaga kerja dan memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kerja serta memotivasi tenaga kerja di masa berikutnya. Hal ini dapat dipahami sebagai suatu tahapan yang dirancang untuk memperbaiki kinerja perusahaan secara keseluruhan melalui perbaikan prestasi kerja tenaga kerja oleh manajer lini.

### D. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Berbagai identifikasi telah dianalisis oleh Maurice (*dalam* Timple ;1991) sebagai faktor penyebab kinerja seseorang yang merupakan sesuatu yang fundamental bagi proses pengawasan yang baik serta pembuatan keputusan yang lebih efektif dalam proses strategi

perbaikan kinerja staf. Dalam bagian ini akan diungkap tabel analisis yang diungkap oleh Maurice berkenaan dengan atribut penyebab kinerja menurun atau meningkat.

**Tabel 5.1.** Tabel Analisis Maurice tentang Kinerja Individu Internal (personal) Eksternal (environment)

Kinerja baik	Kemauan tinggi Kerja Keras	Pekerjaan mudah Nasib baik Bantuan dari rekan kerja Pimpinan yang baik
Kinerja buruk	Kemauan rendah Upaya terbatas	Pekerjaan sulit Nasib buruk Rekan-rekan kerja tidak produktif Pimpinan tidak simpatik

Sumber: Villere, Maurice, F. dalam A Dale Timpe (1991).

Berdasarkan tabel tersebut dapat dipahami bahwa persoalan kinerja adalah sesuatu yang merupakan variabel yang dapat dipengaruhi oleh faktor lain atau dengan kata lain sesuatu yang dapat dirubah dengan jalan tertentu. Tentu saja melalui proses yang tertuang dalam proses pengembangan individu maupun lingkungan di mana mereka bekerja.

Berkaitan dengan kekuatan sumber daya manusia, maka Rao (1996) mengungkapkan bahwa kekuatan setiap organisasi adalah terletak pada orang-orangnya, sehingga dengan demikian kinerja dari organisasi tidak dapat dipisahkan daripada kinerja yang telah dicapai oleh seluruh individu dalam organisasi bersangkutan. Demikian pula pandangan yang sama telah diungkap oleh Gibson, Ivancevich, Donnely (2003) yang mengungkapkan bahwa setiap kinerja individu adalah juga menjadi kinerja organisasi. Oleh karena itu faktor yang menjadi perhatian pokok dari organisasi di masa yang akan datang adalah sejauhmana organisasi dapat menempatkan peningkatan kinerja individu dalam merangsang meningkatnya kinerja organisasi secara kumulatif.

Para ahli menyimpulkan bahwa terdapat berbagai faktor yang dapat digunakan untuk menjelaskan perubahan variabel kinerja individu. Gibson misalnya mengemukakan bahwa model teori kinerja dapat dijelaskan melalui sejumlah variabel yang mempengaruhi perilaku seseorang. Variabel individu dikelompokkan pada sub variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan kondisi geografis mereka. Sub variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama dan pokok yang mempengaruhi secara langsung kondisi perilaku dan kinerja individu. Sedangkan variabel demografis mempunyai efek yang tidak langsung terhadap pola perilaku dan kinerja individu dalam organisasi.

Dalam kerangka pemikiran ini Gibson, Ivancevich, Donnely (2003) kemudian memperdalam dengan memasukkan variabel psikologis yang dianggapnya sebagai suatu variabel yang agak sulit diintervensi secara rill. Variabel ini menurut Gibson adalah sesuatu yang banyak dipengaruhi oleh faktor keluarga, pengalaman kerja dan demografis.

Kinerja yang dicapai oleh individu pekerja sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal dari individu tersebut yang apa bila dirinci merupakan faktor-faktor yang sangat kompleks. Mar'at (1982) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah: faktor individu dan faktor situasi kerja.

Faktor individu misalnya perbedaan minat, sikap, jenis kebutuhan dan yang lainnya. Perbedaan-perbedaan tersebut dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Perbedaan-perbedaan dalam faktor individu ini dapat dikatakan adanya perbedaan karakteristik individu. Adapun faktor situasi kerja yang mendukung kinerja diantaranya: identitas tugas, otonomi, ini merupakan karakteristik pekerjaan sedangkan lingkungan kerja terdekat dan lainnya merupakan karakteristik organisasi.

Menurut Siagian (2002), kinerja seseorang dipengaruhi oleh kondisi fisiknya. Seseorang memiliki kondisi yang baik mempunyai daya tahan tubuh yang tinggi yang pada akhirnya tercermin dalam kegairahan bekerja dengan tingkat produktivitas tinggi dan sebaliknya. Kinerja karyawan berbeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya. Faktor-faktor yang menyebabkan perbedaan tersebut adalah karena adanya perbedaan kondisi fisik, kemampuan, motivasi dan faktor-faktor individual lainnya.

Faktor-faktor situasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan, di mana situasi yang mendukung misalnya adanya kondisi kerja yang mendukung, sarana yang menunjang, ruangan yang tenang, sehat, adanya pengakuan atas prestasi yang ada, pemimpin yang mengerti akan kebutuhan karyawan, serta sistem kerja yang mendukung, tentunya akan mendorong pencapaian kinerja yang tinggi, dan disinilah letak peranan seorang pemimpin untuk dapat lebih teliti dalam melihat kebutuhan karyawan yang akan menunjang peningkatan kinerja karyawan.

Kinerja yang tinggi akan dapat terlaksana bilamana pimpinan dapat mempergunakan metode-metode yang tepat dalam manajemen, dalam arti pimpinan dapat memberikan rangsangan (motivasi) yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh karyawan baik secara material maupun secara non material.

Kinerja yang dicapai oleh individu pekerja sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal dari individu tersebut yang apa bila dirinci merupakan faktor-faktor yang sangat kompleks. Mar'at (1982) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah: faktor individu dan faktor situasi kerja.

Menurut Gibson, et al (*dalam* Srimulyo, 1999:39), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, terdiri dari:
  - a) Kemampuan dan ketrampilan: mental dan fisik
  - b) Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian
  - c) demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.
2. Variabel organisasional, terdiri dari:
  - a) Sumberdaya
  - b) Kepemimpinan
  - c) Imbalan
  - d) Struktur
  - e) Desain pekerjaan.

3. Variabel psikologis, terdiri dari:
  - a) Persepsi
  - b) Sikap
  - c) Kepribadian
  - d) Belajar
  - e) Motivasi.

Faktor individu misalnya perbedaan minat, sikap, jenis kebutuhan dan yang lainnya. Perbedaan-perbedaan tersebut dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Perbedaan-perbedaan dalam faktor individu ini dapat dikatakan adanya perbedaan karakteristik individu. Adapun faktor situasi kerja yang mendukung kinerja diantaranya: identitas tugas, otonomi, ini merupakan karakteristik pekerjaan sedangkan lingkungan kerja terdekat dan lainnya merupakan karakteristik organisasi.

## E. Pengukuran Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisai untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan.

Bono dan Judge (2003) mengukur kinerja dari banyak aspek. Terdapat tujuh kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu yakni: (1) kualitas, yaitu hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut, (2) produktifitas, yaitu jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan, (3) ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain, (4) efektivitas, adalah pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian, kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan gursa menghindari hasil yang merugikan, (6) komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara karyawan dengan organisasinya dan (7) tanggung jawab karyawan terhadap organisasinya. Tiga diantaranya yang dibahas dalam buku ini dipaparkan sebagai berikut:

- 1) *Kualitas Kerja*, yaitu hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. Pengukuran kualitas kerja adalah sebagai berikut: karyawan memiliki kecermatan/ketelitian pekerjaannya, karyawan mematuhi prosedur operasional sesuai ketentuan organisasi, serta karyawan memperhatikan kebutuhan pelanggan yang dilayani.
- 2) *Produktivitas*, yaitu jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. Pengukuran produktivitas adalah sebagai berikut: karyawan mampu menyelesaikan

tugas kerja yang diberikan sesuai target yang diberikan oleh organisasi, karyawan menggunakan waktu kerja dengan seksama, serta karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang diberikan organisasi ini.

- 3) *Tanggung jawab*, yaitu tanggung jawab karyawan terhadap organisasinya (organisasi). Pengukuran tanggung jawab adalah sebagai berikut: karyawan mampu hadir secara rutin dan tepat waktu di organisasi, karyawan mampu mengikuti instruksi-instruksi yang diberikan oleh organisasi ini, serta karyawan mampu menyelesaikan tugas dan memenuhi tanggung jawab sesuai batas waktu yang ditentukan.

Saat sekarang ini dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis penilaian kinerja merupakan suatu yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi haruslah memilih kriteria secara subyektif maupun obyektif. Kriteria kinerja secara obyektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subyektif adalah seberapa baik seorang karyawan bekerja keseluruhan. Penilaian kinerja (*performance appraisal*, PA) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan (Mathis dan Jackson, 2000). Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman.

Penilaian kinerja menurut Armstrong (1998) adalah sebagai berikut:

- a. Ukuran dihubungkan dengan hasil.
- b. Hasil harus dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan.
- c. Ukuran obyektif dan observable.
- d. Data harus dapat diukur.
- e. Ukuran dapat digunakan dimanapun.

Penilaian kinerja merupakan landasan penilaian kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, penggajian, dan pengembangan karir. Kegiatan penilaian kinerja sangat erat kaitannya dengan kelangsungan organisasi.

Data atau informasi tentang kinerja karyawan terdiri dari tiga kategori (Mathis dan Jackson, 2000);

- a) Informasi berdasarkan ciri-ciri seperti kepribadian yang menyenangkan, inisiatif atau kreatifitas dan mungkin sedikit pengaruhnya pada pekerjaan tertentu.
- b) Informasi berdasarkan tingkah laku memfokuskan pada perilaku yang spesifik yang mengarah pada keberhasilan pekerjaan. Informan perilaku lebih sulit diidentifikasi dan mempunyai keuntungan yang secara jelas memberikan gambaran akan perilaku apa yang ingin dilihat oleh pihak manajemen.
- c) Informasi berdasarkan hasil mempertimbangkan apa yang telah dilakukan karyawan atau apa yang telah dicapai karyawan. Untuk pekerjaan-pekerjaan dimana pengukuran itu mudah dan tepat, pendekatan hasil ini adalah cara yang terbaik. Akan tetapi, apa-apa yang akan diukur cenderung ditekankan, dan apa yang sama-sama pentingnya dan

tidak merupakan bagian yang diukur mungkin akan diabaikan karyawan. Sebagai contoh, seorang tenaga penjualan mobil yang hanya dibayar berdasarkan penjualan mungkin tidak berkeinginan untuk mengerjakan tugas-tugas administrasi atau pekerjaan lain yang tidak berhubungan secara langsung dengan penjualan mobil. Lebih jauh lagi, masalah etis atau legal bisa jadi timbul ketika hasilnya saja yang ditekankan dan bukannya bagaimana hasil itu diperoleh.

Rahmanto (2002) mengemukakan bahwa system penilaian kinerja mempunyai dua elemen pokok, yakni:

- 1) Spesifikasi pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan dan kriteria yang memberikan penjelasan bagaimana kinerja yang baik (good performance) dapat dicapai, sebagai contoh: anggaran operasi, target produksi tertentu dan sebagainya.
- 2) Adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai cukup tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang berlaku sebagai contoh laporan bulanan manager dibandingkan dengan anggaran dan realisasi kinerja (budgeted and actual performance) atau tingkat produksi dibandingkan dengan angka penunjuk atau meteran suatu mesin.

Penilaian kinerja dapat terjadi dalam dua cara, secara informal dan secara sistimatis (Mathis dan Jackson, 2000). Penilaian informal dapat dilaksanakan setiap waktu dimana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara manajer dan karyawan memberikan kesempatan bagi kinerja karyawan untuk dinilai. Penilaian sistimatis digunakan ketika kontak antara manajer dan karyawan bersifat formal, dan sistemnya digunakan secara benar dengan melaporkan kesan dan observasi manajerial terhadap kinerja karyawan.

Mempelajari berbagai teori dan uraian di atas ditemukan bahwa kinerja memperlihatkan perilaku seseorang yang dapat diamati, yaitu; (1) ia tidak diam tapi bertindak; melaksanakan suatu pekerjaan; (2) melakukan dengan cara-cara tertentu; (3) mengarah pada hasil yang hendak dicapai sehingga kinerja sesungguhnya bersifat faktual. Dengan demikian dapat disimpulkan konsep kinerja yang pada hakikatnya merupakan suatu cara atau perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai hasil tertentu. Perbuatan tersebut mencakup penampilan, kecakapan melalui proses atau prosedur tertentu yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai, serta dengan terpenuhinya standar pelaksanaan dan kualitas yang diharapkan.

Dari beberapa pendapat di atas, konsep yang dapat dijadikan sebagai acuan guna mengukur dan menilai kinerja karyawan, yaitu;

- 1) *Faktor kualitas kerja*, yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian bekerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan, keterampilan dan kecakapan kerja.
- 2) *Faktor kuantitas kerja*, diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.



- 3) *Faktor pengetahuan*, meninjau kemampuan karyawan dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.
- 4) *Faktor keandalan*, mengukur kemampuan dan keandalan dalam melaksanakan tugasnya, baik dalam menjalankan peraturan maupun inisiatif dan disiplin.
- 5) *Faktor kehadiran*, yaitu melihat aktivitas karyawan di dalam kegiatan-kegiatan rutin di kantor.
- 6) *Faktor kerjasama*, melihat bagaimana karyawan hotel bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.



## **BAB 6**

# **TEMUAN RISET KINERJA**

## *Studi Kinerja Dosen*

### **A. Pengantar**

Penulis melakukan penelitian kinerja dosen dengan pendekatan analisis model struktural yang dibangun dari lima variabel, yaitu iklim akademik, kreativitas individu, karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja dan kinerja. Fokus pemilihan responden agar menemukan latar belakang yang homogen, yang secara keseluruhan responden penelitian telah menyatakan bahwa tiap-tiap indikator yang digunakan dalam variabel penelitian tergolong baik. Seperti variabel iklim akademik, yang mengajukan indikator lingkungan fisik, lingkungan sosial, dan lingkungan akademik yang tergolong baik.

Demikian juga pada variabel kreativitas individu, baik dari indikator kreativitas personal, proses, dorongan, dan produk yang mencerminkan karya responden juga tergolong baik. Penilaian dalam kategori yang baik tersebut juga pada variabel karakteristik pekerjaan, yang dibangun dari indikator seperti keragaman, jatidiri, tugas penting, otonomi, dan sosial yang semuanya tergolong baik. variabel kepuasan kerja, yang mengajukan indikator kepuasan terhadap hasil kerjanya, kesempatan memperoleh kompensasi, kesempatan promosi, rekan kerja, dan supervisi juga memperoleh penilaian yang tergolong baik. Demikian juga pada variabel kinerja dosen, yang mengajukan indikator pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat serta kegiatan penunjang.

## B. Iklim Akademik pada Perguruan Tinggi

Iklim akademik di Perguruan Tinggi di Jawa Timur, khususnya di lingkungan Program Studi Manajemen yang terakreditasi A tergolong baik. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan dari sebagian besar responden bahwa aspek lingkungan fisik, sosial, dan lingkungan akademik yang dinyatakan baik. Kategori penilaian pada keseluruhan indikator iklim akademik tersebut, seperti pada aspek lingkungan fisik telah dijelaskan melalui adanya ketersediaan fasilitas IT dengan akses memadai, ruangan belajar, ruang kerja dan fasilitas ruangan untuk kegiatan ilmiah, dan ketersediaan fasilitas literatur/jurnal ilmiah, serta fasilitas untuk kegiatan sivitas akademika.

Demikian juga lingkungan sosial yang dinyatakan melalui aspek suasana komunikasi dengan pimpinan, sesama dosen, unit lain juga antara dosen dengan staf fakultas, serta dengan mahasiswa dapat berjalan baik (cukup waktu dan komunikatif), suasana persaingan yang fair, adil, sesuai aturan dan etika akademik. Selain itu dari sudut pandang lingkungan akademik juga memberikan gambaran tentang suasana pembelajaran, tingkat partisipasi mahasiswa untuk mengikuti perkuliahan, hingga sistem informasi yang diperlukan dan pelaksanaan tridarma perguruan tinggi dipandang sesuai dengan aturan, termasuk dosen sanggup memberi respon cepat atas komplain yang diajukan oleh stakeholder (mahasiswa dan pihak lain).

Fakta tersebut menjelaskan bahwa iklim akademik merupakan faktor penting dalam menunjang performansi suatu perguruan tinggi. Mengingat pentingnya iklim akademik, maka penyusunannya diharapkan dapat mendukung terciptanya situasi dan kondisi yang baik bagi tim-tim belajar mahasiswa di perguruan tinggi untuk menampilkan hasil yang lebih baik dan dapat bermanfaat bagi masyarakat luas. Menurut Hergenhahn dan Olson (2010:112), iklim akademik harus mampu diciptakan untuk membuat proses pembelajaran di perguruan tinggi berjalan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang telah dirumuskan.

Hal tersebut juga dapat dikatakan bahwa baik dan buruknya iklim akademik sangat berkaitan erat dengan sikap dan perilaku civitas akademika, seperti dosen, mahasiswa, serta pengelola perguruan tinggi, yang dalam hal ini dosen memiliki peranan tugas yang penting sebagai motor yang mampu memotivasi mahasiswa dan menjaga pola hubungan di lingkungan akademik serta civitas akademika agar tercipta suatu iklim akademik yang baik dan baik.

Pretorius dan Villiers (2009:23-24), menjelaskan iklim akademik merujuk kepada hati dan jiwa dari sebuah akademik, psikologis dan atribut institusi. Menurut Higgins (dalam Alafy, dkk, 2013:16); dan William (2010:98), ada empat faktor-faktor prinsip yang membentuk iklim organisasi di institusi pendidikan tinggi atau kampus, yaitu: (a) Pimpinan perguruan tinggi, (b) Tingkah laku Dosen, (c) Tingkah laku kelompok kerja (fakultas dan unit-unit yang ada di Perguruan Tinggi) dan (d) Faktor eksternal Perguruan Tinggi. Sedangkan Thatcher, Fridjhon, dan Cockcroft (2007:88), dipandang sebagai suasana kampus atau perguruan tinggi, sikap dan interaksi pimpinan, dosen, mahasiswa, staf dan masyarakat pada umumnya.

Iklm akademik merupakan konsep yang diadaptasi dari iklim organisasi dan terkait dengan aktivitas kehidupan kampus atau pendidikan tinggi. Penelitian tentang iklim akademik telah dilakukan oleh beberapa peneliti terkait dengan berbagai variabel yang mencakup kondisi psikologis, demografis, maupun manajemen. Adanya keterkaitan antara iklim akademik dengan kepuasan kerja, menurut Scherman (2005:145), iklim akademik sebagai kualitas dan seringnya (intensas) interaksi antar civitas akademika. Pendapat ini juga diperkuat oleh Noordin (2009:120-121), yang menjelaskan bahwa secara keseluruhan civitas akademika di universitas memiliki tingkat moderat pada kepuasan kerja.

Hoy dan Miskel (dalam Pretorius dan Villiers, 2009), menjelaskan iklim akademik merujuk kepada hati dan jiwa dari sebuah akademik, psikologis dan atribut institusi yang menjadikan akademik memiliki kepribadian, yang relatif bertahan dan dialami oleh seluruh anggota, yang menjelaskan persepsi kolektif dari perilaku rutin, dan akan mempengaruhi sikap dan perilaku di akademik.

Mengacu pada konsep iklim akademik tersebut maka tidak adanya pengaruh antara iklim akademik terhadap kepuasan kerja yang dibangun melalui indikator kepuasan terhadap pekerjaan, kompensasi, kesempatan promosi dan supervisi menjadi sangat mungkin. Kemungkinan tersebut dapat terjadi karena dalam konsep iklim akademik penekanan pada aspek psikologis sebagaimana konsep yang dikemukakan Pretorius dan Villiers (2009), dosen dapat memberikan perhatian penuh, memanfaatkan segala potensi yang dimilikinya, dan memanfaatkan keterbatasan sarana yang dimiliki institusi akademik, bahkan mengabaikan aspek kepuasan kerja demi mencapai suatu iklim akademik yang baik dengan tetap memperhatikan pada tujuan akademik.

Hal tersebut sesuai dengan pandangan Cohen (2010) tentang iklim akademik yang lebih mengacu pada kualitas dan karakter dari kehidupan akademik, yang didasarkan pada pola pengalaman hidup masyarakat akademik dan mencerminkan norma, tujuan, nilai-nilai, hubungan interpersonal, pengajaran, pembelajaran, praktek kepemimpinan, dan struktur organisasi. Hal ini dapat diterjemahkan sebagai upaya seorang dosen untuk menjaga kehidupan akademik dengan segala instrumen didalamnya tanpa memperhatikan aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja, seperti kompensasi, supervisi, bahkan kesempatan promosi jabatan.

Pandangan ini dapat diartikan memiliki kesamaan dengan konsep yang dikemukakan Scherman (2005), bahwa iklim akademik yang baik dipengaruhi terutama oleh interaksi antara dosen dan mahasiswa untuk mengoptimalkan proses pembelajaran. Untuk itu, kedua komponen tersebut didorong untuk saling berhubungan secara efisien dengan tetap memperhatikan aspek hubungan antara manusia. Semangat yang ditebarkan adalah penciptaan iklim akademis yang baik, yang ditandai dengan sikap terbuka, positif, dan senantiasa mencari solusi yang paling baik untuk setiap masalah yang dihadapi. Konsep tersebut akan menjadi bagian dari indikator pencapaian kepuasan kerja di luar indikator tentang kompensasi, kesempatan promosi, dan promosi.

### C. Kreativitas Individu pada Dosen

Kreativitas individu merujuk pada pola perilaku kreatif, konstruktif dan terukur, sehingga dalam penelitian ini kreativitas individu lebih merujuk pada kemampuan personal, yaitu dosen dalam mengoptimalkan potensi kreatifnya dalam proses belajar mengajar serta pelaksanaan tugas yang mencerminkan kompetensinya, juga mengukur proses, dorongan kreatif, dan produk yang mencerminkan hasil kerja.

Penilaian atas kreativitas individu, yang dalam penelitian ini terdiri atas dosen yang mengajar di program studi manajemen yang terakreditasi A di Perguruan Tinggi di Jawa Timur direfleksikan melalui beberapa aspek, kemampuan dosen untuk pengembangan ide-ide baru dalam evaluasi hasil belajar mahasiswa, metode pengajaran, tugas penelitian dan pengabdian pada masyarakat, bimbingan dan evaluasi tugas akhir mahasiswa, serta mengembangkan publikasi karya ilmiah secara kreatif dengan tema terkini, bereputasi, dan berindex.

Dosen dalam usahanya mengembangkan kreativitas individual tersebut bukan sebatas pada ide-ide atau rencana, namun dapat diamati dari proses penerapan kreativitas, yang dalam penelitian ini diketahui dari kemampuan untuk mempublikasikan karya ilmiah yang telah disusun dan didiskusikan sesuai dengan standar Dikti. Proses kreativitas individu tersebut juga didukung dengan kemampuan dosen untuk melakukan evaluasi hasil belajar mahasiswa, bimbingan dan evaluasi tugas akhir mahasiswa, metode pengajaran, serta pemilihan tema penelitian yang menarik sesuai isu-isu nasional, regional dan kebutuhan masyarakat yang dirangkum dalam suatu proses yang unik, dan inovatif.

Kreativitas merupakan suatu perilaku yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk mewujudkan ide-ide baru, baik berupa mengembangkan suatu yang sudah ada maupun menciptakan karya-karya yang belum ada melalui suatu proses yang unik. Sedangkan kreativitas individu yang secara spesifik diproyeksikan sebagai kreativitas dosen dan merujuk pada kreativitas kerja dalam penelitian ini, selain dari segi potensi diri (personal) lebih menekankan pada proses dan dorongan perilaku kreatif. Sehingga dosen dapat dikatakan kreatif apabila dalam dirinya terdapat satu dorongan yang mengarahkan pada hasil-hasil karya yang unik dan inovatif.

Dorongan kreatif merupakan *need* atau *want* yang merupakan refleksi dari adanya kebutuhan untuk melakukan perubahan maupun perbaikan. Demikian juga kreativitas yang terkait dengan bidang kerja sebagai dosen, maka dorongan untuk melakukan perubahan ataupun perbaikan dapat direfleksikan melalui berbagai aktivitas yang memiliki penilaian dan manfaat bagi diri maupun lingkungan serta masyarakat.

Dorongan kreatif pada diri dosen, terutama dalam lingkungan kerjanya dapat diketahui dari beberapa model perilaku seperti kemauan untuk melakukan perbaikan kualitas karya ilmiah untuk dipublikasikan, perbaikan kualitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, bimbingan dan evaluasi tugas akhir mahasiswa, perbaikan metode evaluasi hasil belajar mahasiswa dan metode pembelajaran yang selama ini telah dilakukan ataupun banyak dilakukan oleh dosen-dosen lainnya.

Suatu proses kreatif sebagaimana dijelaskan tersebut akan melahirkan suatu produk, dan produk kreatif merupakan salah satu ukuran untuk menentukan kemampuan kreatif pada setiap orang. Demikian pula dalam studi tentang kreativitas individu dalam penelitian ini, bahwa kreativitas individu yang bekerja sebagai dosen dapat dikenali dari karya-karya yang telah dipublikasikan, kemampuan menangkap permasalahan dan menemukan solusi dalam proses belajar mengajar sehingga mampu memotivasi mahasiswanya untuk aktif dalam kegiatan belajar hingga bimbingan dalam menyelesaikan tugas akhir.

Berkaitan dengan deskripsi tersebut, Froster, Friedman, dan Liberman (2004:177), menjelaskan bahwa kreativitas merupakan suatu keterampilan untuk menentukan pertalian baru, melihat subjek perspektif baru, dan membentuk kombinasi baru dari dua atau lebih konsep yang telah tercetak dalam pikiran. Demikian pula Suharnan (2010:47), menjelaskan bahwa kreativitas merupakan suatu perilaku yang menunjukkan kemampuan seseorang untuk berani membuat asumsi, menyadari pola-pola yang ada, melihat dengan cara baru, membuat kombinasi, mengambil resiko dan menangkap peluang. Sedangkan Hergenhahn, dan Olson, (2010:241), menjelaskan bahwa kreativitas merupakan kemampuan seseorang untuk menghasilkan cara kerja baru yang orisinal dan tidak terprediksi sebelumnya serta tepat dalam artian lebih bermanfaat dan mampu menutupi kekurangan dari tugas pekerjaan.

Adanya pengaruh kreativitas individu terhadap kepuasan kerja dosen program studi manajemen pada perguruan tinggi di Jawa Timur ini sesuai dan mendukung penelitian sebelumnya sebagaimana di kemukakan Stearnsa, Banerjeeb, Mickelsona, dan Moller (2014:58), yang menjelaskan bahwa kemampuan kreatif seorang pengajar berdasarkan indikator pengajar memiliki citra diri dan stabilitas emosional yang baik memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerjanya. Artinya semakin baik kemampuan kreatif seorang pengajar, maka akan semakin baik produktivitas yang akan memberikan dampak positif yang meningkatkan kepuasan kerjanya.

Hasil penelitian Simonton (2000:155), yang menyimpulkan bahwa kemampuan kreativitas (inovatif) berdasarkan indikator pengajar mampu memotivasi siswa untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran kelompok yang aktif, mengembangkan model pembelajaran, efektif dan mampu menjadi teladan bagi siswanya memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerjanya.

Adanya pengaruh kreativitas individu terhadap kepuasan kerja, bila ditinjau dari aspek kreativitas personal atau berfokus pada individu, maka kreativitas yang dimiliki setiap dosen merupakan kemampuan atau kecakapan yang ada dalam diri seseorang dosen, dan erat kaitannya dengan bakat, serta bagaimana seseorang dosen mengintegrasikan antara kemampuan bakat yang dimiliki dengan lingkungan akademik. Selain itu kreativitas dosen juga berhubungan erat dengan proses, terutama proses berpikir sehingga memunculkan ide-ide unik atau kreatif dalam kegiatan pengajaran maupun di kegiatan lain sebagai bentuk perwujudan tugas tri dharma Perguruan Tinggi.

Berkaitan dengan tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi, kreativitas individu seorang dosen erat kaitannya dengan adanya dorongan, yaitu dorongan untuk melaksanakan kewajiban

dan tanggung jawab sesuai dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu kreativitas untuk melakukan kegiatan pendidikan dan pengajaran, kreativitas dalam melakukan penelitian serta kreatif menyusun kegiatan pengabdian masyarakat, dan kreatif melakukan hal-hal yang dapat dijadikan penunjang tugas kerja dosen.

Kreativitas yang timbul karena dorongan tersebut pada masing-masing individu terdapat perbedaan sumber pendorong (*drive*), sedangkan melaksanakan tugas tri dharma perguruan tinggi merupakan *drive* yang mendorong seorang dosen untuk menggunakan kreatifitasnya untuk suatu hasil atau produk sebagai satu ukuran penilaian kerja dosen.

Jill dan Smith (2006), menjelaskan bahwa kreativitas individual merupakan proses berkaitan dengan perjalanan meraih hasil kreatif yang mungkin bisa dicapai atau peningkatan hasil kerja melalui upaya tindakan kreatif dimana minimal membawa hasil yang baru, yang bermanfaat atau kreatif dan memuaskan. Artinya pencapaian hasil kreatif memiliki suatu tujuan, yaitu kepuasan terhadap hasil yang memperoleh imbal balik atau apresiasi dari lingkungan.

Demikian hanya di lingkungan akademik, kreativitas individu dari sudut pandang proses, dorongan dan capaian hasil memiliki pendorong utama, yaitu tri dharma Perguruan Tinggi sebagai acuan perilaku kreatif. Dorongan tersebut diwujudkan melalui proses untuk mencapai suatu hasil yang merefleksikan potensi diri, dan apresiasi dari lingkungan akademik atau pimpinan akademik yang berupa penghargaan, kesempatan promosi, dan kompensasi atas perilaku kreatif. Hal tersebut dapat menggambarkan adanya pengaruh kreativitas terhadap kepuasan kerja sebagaimana hasil penelitian yang telah dibuktikan.

#### D. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan merupakan suatu ciri-ciri yang unik atas suatu jenis pekerjaan yang ditekuni oleh sebagian orang, dan dalam penelitian ini karakteristik pekerjaan lebih merujuk pada jenis pekerjaan sebagai dosen. Artinya pekerjaan sebagai dosen memiliki karakter yang khas dan berbeda dengan jenis pekerjaan lainnya, mulai dari segi identitas tugas, arti dan manfaat tugas, keterampilan dan keahlian yang diperlukan, otonomi maupun umpan balik atas pekerjaan yang dihasilkan.

Karakteristik pekerjaan seorang dosen memiliki tingkat keragaman yang dalam penelitian ini tergolong baik. Hal tersebut dapat dikenali dari model penyusunan metode evaluasi hasil belajar, metode pembelajaran, model penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, dan melakukan kegiatan penelitian yang inovatif, serta menyusun naskah publikasi karya ilmiah yang inspiratif bagi masyarakat. Hal tersebut bagi seorang dosen merupakan suatu tugas penting yang menegaskan karakter diri seseorang dan profesinya sebagai dosen di Perguruan Tinggi.

Penegasan karakter sebagai dosen selain hal yang dijelaskan di atas adalah hal yang menjadi bagian penting atau utama seorang dosen, yaitu menyusun rencana pembelajaran, mendesain metode evaluasi penilaian hasil belajar, merancang topik penelitian, merancang

tema pengabdian pada masyarakat, serta mempublikasikan karya ilmiah. Penegasan karakteristik pekerjaan tersebut dapat dikatakan sebagai suatu identitas tugas apabila seluruh proses yang menyangkut tugas penting atau yang utama dilakukan dengan manfaat yang terukur serta kemandirian yang tinggi.

Selain tugas utama dan kemandirian seorang dosen dalam menegaskan identitas profesinya dan berkaitan dengan karakter kerjanya adalah memiliki kesanggupan dan kemampuan menyusun materi dan metode pembelajaran; tema penelitian dan pengabdian masyarakat yang memiliki nilai kekinian, keunikan dan kebaruan yang tinggi bagi pengembangan ilmu pengetahuan; serta kegiatan tridarma yang telah dilakukan saat ini memperoleh umpan balik (*feedback*) yang tinggi dari pihak lain (bukan pimpinan).

Robbins (2006:142); Robbins dan Judge, (2015:268); Bernardin dan Russel (2003:15), menegaskan karakteristik pekerjaan sebagai pendekatan dalam merancang pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan dideskripsikan ke dalam lima dimensi inti yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik. Sedangkan menurut Stoner (dalam Bateman, 2009) karakteristik pekerjaan adalah sifat dari para pekerja dan meliputi jumlah tanggung jawab, macam tugas, dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari karakteristik pekerjaan itu sendiri.

Hackman dan Oldham (2005:112), kemudian meneliti tentang berbagai karakteristik pekerjaan ini menyatu secara langsung dengan sifat individu dan tingkah laku kerja. Penelitian yang dilakukan di sebuah organisasi perusahaan dan itupun memfokuskan pada lima aspek karakteristik pekerjaan yaitu keragaman keterampilan, kejelasan tugas, kepentingan tugas, otonomi dan umpan balik. Mengacu pada beberapa konsep tersebut, maka aspek karakteristik pekerjaan yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pandangan Robbins (2003:168); Handoko (2003:75); Pierce, Jussila, dan Cummings (2009:244), dan Munandar (2003:146), karakteristik pekerjaan dapat dideskripsikan dalam lima aspek pekerjaan utama, yaitu: (a) keanekaragaman keterampilan, (b) identitas tugas, (c) arti tugas, (d) otonomi (*autonomy*) dan (e) umpan balik (*feedback*).

Penelitian yang diajukan Franek dan Vecera (2008:314) bahwa karakteristik pekerjaan individu mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut bila diproyeksikan dalam kehidupan kerja dosen dapat dikatakan bahwa karakteristik pekerjaan seorang dosen maupun pengajar dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerjanya maupun kinerjanya.

Demikian halnya penelitian Sutiksno (2009:210), menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan seorang dosen dibentuk oleh jenis tugas dan tanggung jawab yang berbeda dengan jenis tugas pekerjaan lainnya yang membentuk perilaku seseorang. Dosen memiliki karakteristik kerja yang merefleksikan tugas utama, yaitu tri dharma perguruan tinggi, sehingga pencapaian kepuasan kerja identik dengan *feed back* yang diperoleh dosen dari kesanggupan dan kemampuannya menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai dengan karakteristik tugasnya.



Diterimanya hipotesis dalam penelitian ini selain dapat menggambarkan model karakteristik pekerjaan dosen yang merefleksikan tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi juga mampu menghubungkan antara indikator karakter dari tiap tugas dosen dengan indikator kepuasan kerja. Hal tersebut dapat diketahui dari konsep teori yang dikemukakan Dole and Schoeder (2001), bahwa kepuasan kerja intrinsik ditentukan dari penghargaan yang berasal dari internal seperti pekerjaan itu sendiri, peluang bagi personal untuk berkembang, sedangkan kepuasan ekstrinsik berasal dari factor eksternal seperti kepuasan dengan pembayaran, dukungan dan kebijakan perusahaan, supervisi, rekan kerja dan kesempatan untuk promosi.

Keterkaitan erat antara karakteristik pekerjaan dengan kepuasan kerja yang bersifat karakteristik pekerjaan memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja juga dapat diketahui dari deskripsi variabel tentang kepuasan kerja yang menggambarkan karakteristik pekerjaan, misalnya penerbitan hasil karya ilmiah yang telah dilakukan selama ini merupakan hasil kerja sesuai dengan karakter kerja dosen, dan merupakan suatu penghargaan atas kompetensinya. Selain itu kesanggupan dosen untuk mendampingi dan membimbing mahasiswa dalam menyelesaikan tugas akhir sebagai salah satu kompetensi yang dimiliki merupakan bagian dari penilaian yang memperoleh umpan balik dari institusi kampus dalam bentuk penghargaan maupun kompensasi.

## E. Kepuasan Kerja Dosen

Kepuasan kerja merupakan suatu emosi positif yang terbentuk dari suatu proses evaluasi atas proses, kondisi, respon, dan hasil yang dirasakan menyenangkan oleh seseorang terhadap pekerjaan yang ditekuninya. Kepuasan kerja juga mencerminkan suatu karakteristik pekerjaan, yang pada bidang kerja seperti dosen kepuasan kerja mencakup indikator kepuasan terhadap pekerjaan sendiri, yang hal ini berarti penerimaan diri, adanya kompensasi, kesempatan promosi, hubungan dengan rekan kerja, dan pelaksanaan supervisi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keseluruhan indikator dari variabel kepuasan kerja tergolong puas. Tanggapan yang memiliki kriteria baik tersebut mencerminkan adanya kepuasan dosen atau responden terhadap pekerjaan yang ditekuninya. Hal tersebut dapat menggambarkan bahwa masa kerja identitik dengan kepuasan terhadap pekerjaan sehingga tenaga kerja tidak melakukan *turn over* sebagai efek dari ketidak-puasan terhadap pekerjaannya.

Kepuasan terhadap pekerjaan sebagai dosen sangat berkaitan erat dengan masalah penilaian atau kompetensi, dan kompetensi yang dinilai diwujudkan dalam berbagai tugas-tugas dan tanggung jawab, seperti penyusunan hingga penerbitan karya ilmiah hasil karya dosen yang sesuai dengan bidang keahlian atau kompetensi pedagogis yang dimilikinya, adanya kerjasama yang mendukung pelaksanaan tugas dosen, pendampingan mahasiswa dalam kegiatan menyusun tugas akhir dengan tema yang sesuai kompetensinya, dan

pemberian beban kerja mengajar yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki merupakan bagian dari faktor-faktor yang membangun kepuasan kerja dosen atas pekerjaannya.

Selain kepuasan yang berkaitan dengan pekerjaan yang mengindikasikan tentang beban dan tanggung jawab pekerjaan sebagai suatu penghargaan atas kompetensi, juga terdapat faktor lain yang menjadi harapan atas hasil pekerjaan, yaitu masalah kompensasi sebagai pemenuhan kebutuhan dasar. Memperoleh kompensasi yang diperoleh atas pekerjaan sebagai dosen adalah menerima gaji pokok yang adil dan sesuai aturan yang ada, tunjangan fungsional, dukungan pembiayaan untuk melakukan tugas penelitian yang layak, serta dana untuk melaksanakan tugas pengabdian kepada masyarakat maupun bantuan untuk penerbitan karya ilmiah.

Menurut Robbins dan Judge (2011:179) kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya sekaligus sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Dijelaskan lebih lanjut bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level yang rendah memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya.

Adanya perasaan positif atas pekerjaan pada seorang dosen yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat dikenali dari penilaiannya pada kesempatan dirinya untuk mengikuti promosi pada posisi jabatan tertentu yang mengacu pada hasil prestasi kerja dan pertimbangan kompetensi yang dimiliki responden. Selain itu dosen memiliki kesempatan untuk mengikuti kegiatan seminar sesuai dengan kebutuhan dan kompetensi yang dimiliki guna menunjang kesempatan promosi, termasuk diantaranya adalah memiliki kesempatan menjadi nara sumber di luar lembaga sendiri, memperoleh fasilitas untuk mengurus HAKI untuk publikasi karya ilmiah dan buku.

Adanya perasaan positif tersebut selain berkaitan dengan kompensasi dan kesempatan promosi juga berkaitan dengan lingkungan kerja akademik, seperti hubungan dengan rekan kerja.

Dosen yang memiliki kepuasan kerja yang tergolong tinggi akan menunjukkan kemampuan dan kesanggupannya untuk menjalin hubungan yang harmonis; baik dengan teman dosen yang lebih senior maupun yang junior, berhubungan baik dengan staf fakultas penuh saling pengertian; serta hubungan yang baik dengan unit lain di luar program studi. Di samping kesanggupan dosen untuk membina komunikasi dengan setiap pribadi di lingkungan kerjanya, dosen juga dituntut untuk mampu melaksanakan proses supervisi berupa perbaikan pelaksanaan tugas, melakukan tugas penelitian, BKD dan LKD, beberapa kegiatan penunjang, dan tugas pengabdian pada masyarakat telah disupervisi atasan secara obyektif agar mampu meningkatkan motivasi dan perbaikan dimasa mendatang.

Moorhead dan Griffin (2013:147), mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi yang positif atau dapat menyenangkan diri seseorang akibat dari hasil atau penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman seseorang selama bekerja. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja dosen berkaitan erat antara yang diharapkan dari hasil

kerjanya dengan kenyataan yang diterimanya dengan batas minimum yang ditetapkan oleh dosen secara individual.

## F. Kinerja Dosen

Kinerja dosen dalam merupakan penilaian atas tugas-tugas yang menjadi kewajiban dan tanggung jawab seorang dosen yang diakui dan diterima oleh institusi kampus sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh Dikti. Kewajiban dan tanggung jawab dosen merupakan kompetensi yang dimiliki dosen dalam menjalankan tugas pendidikan, penelitian, pengabdian masyarakat dan melakukan berbagai hal yang bermanfaat untuk mengembangkan keahlian profesi.

Penilaian hasil kerja dosen dalam variabel kinerja dosen dalam penelitian ini telah memberikan gambaran pada masing-masing indikatornya, seperti pada indikator kinerja dosen di bidang pendidikan, ditunjukkan melalui aspek adanya frekuensi yang tinggi atas kelulusan mahasiswa pada mata kuliah yang diajarkan, kegiatan mendampingi dan membimbing mahasiswa dalam jumlah banyak untuk menyelesaikan tugas akhir dalam kurun waktu satu semester.

Kesanggupan dosen yang menjadi responden dalam penelitian ini dalam hal penilaian kinerjanya juga berkaitan dengan produktivitas, yang dalam profesi dosen produktivitas tersebut dapat diketahui dari banyaknya karya ilmiah yang memperoleh pengakuan HAKI dalam kurun waktu satu tahun, frekuensi menulis jurnal ilmiah dalam jurnal terakreditasi nasional maupun internasional, intensitas kegiatan penelitian serta keterlibatan dalam berbagai studi ilmiah baik sebagai ketua maupun sebagai anggota yang dapat diukur dalam kurun waktu satu tahun.

Selain faktor tersebut di atas kinerja dosen di program studi manajemen yang menilai kinerjanya tergolong baik juga membuktikan kesanggupannya untuk menyusun Modul Pengabdian kepada masyarakat dan memiliki identitas ISBN, frekuensi melakukan kegiatan pengabdian kepada masyarakat dan terlibat dalam organisasi kemasyarakatan baik sebagai ketua maupun sebagai anggota dalam kurun waktu satu tahun merupakan gambaran kinerja dosen dalam mewujudkan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat bukan saja berupa aktivitas bersama masyarakat yang bersifat pemberdayaan pada sektor-sektor tertentu, namun juga kegiatan yang memiliki nilai pengembangan potensi diri serta aktualisasi diri. Kegiatan tersebut termasuk sebagai pendukung atau penunjang, seperti mengikuti kegiatan seminar yang diselenggarakan oleh lembaga lain, berkesempatan menjadi nara sumber seminar, dan partisipasi atau keterlibatan sebagai anggota dari organisasi profesi yang relevan dengan bidang kompetensinya yang semuanya diukur dalam kurun waktu satu tahun.

Berkaitan dengan deskripsi bahasan tersebut diatas, dapat dikatakan bahwa kinerja dosen merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis Perguruan Tinggi dan harapan masyarakat, serta mampu memberikan kontribusi pada pendidikan dan

ekonomi (Amstrong dan Baron, dalam Wibowo 2014:7). Tika (2005:121), mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Menurut As'ad (2005:81), kinerja adalah *succes full role achievement* yang diperoleh seseorang atau sekelompok orang dari aktivitas kerjanya. Sedangkan Simanjuntak (2011:1), yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu, dapat dikatakan bahwa kinerja perguruan tinggi adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perguruan tinggi.

Dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip tridharma perguruan tinggi, dengan kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidangnya. Dalam Undang-undang No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dalam Pasal 3, ayat 1 dikemukakan mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan tinggi yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik dosen tersebut diperoleh melalui pendidikan tinggi program pascasarjana yang terakreditasi sesuai dengan bidang keahlian.





# DAFTAR PUSTAKA

- Adenike, Anthonia. 2011. Organizational Climate As A Predictor Of Employee Job Satisfaction: Evidence From Covenant University. *Business Intelligence Journal*. Vol.4 No.1, p:150-166
- Alafy, Hany R., Ibrahim S. Al-Aodah, dan Emad A. Shalaby. 2013. Leadership Skills in Higher Education. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 4, No. 2, hal. 425-480.
- Andriyani, T dan Zunaidah. 2010. Pengaruh Karakteristik Biografis dan Kemampuan Kerja Individual Dosen terhadap Kinerja Dosen di Politeknik Negeri Sriwijaya. *Jurnal Ilmiah Organisasi, Administrasi Bisnis*, Edisi Ke-III Bulan Mei 2010, p:38-55
- As'ad, Muhaammad, 2005. *Psikologi Industri*. Edisi Keempat, Cetakaan Kedua Liberty, Yogyakarta.
- Atmosoeperto, Kisdarto, 2002. *Menuju SDM Berdaya – Dengan Kepemimpinan Efektif dan Manajemen Efisien*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Bacal, R, (2001). *Performance Management*. Cetakan ketiga, alih bahasa: Dharma & Irawan, Penerbit Gramedia, Jakarta.
- Barling, Julian., Roderick D. Iverson, and Kelloway, E. Kevin (2003). High-Quality Work, Job Satisfaction, and Occupational Injuries. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, No. 2, pp. 276–283
- Bateman, Gemma, 2009, Employee Perception of Co-Worker Support and It's Effect on Job Satisfaction, Work Stress and Intention to Quit, *Thesis*, Departement of Psychology, University of Canterbury.

- Boerebach, B.C.M., Lombarts, K.M.J., Keijzer, K., Heineman, M.J., and Arah, O.A (2012). The Teacher, the physician and the person: how faculty's teaching performance influences their role modelling. *Faculty's Teaching Performance and Role Modelling article*. Vol: 7, issue: 3, p: 8-16
- Bota, O.A 2013. Job satisfaction of teachers. *Procedia Journal of Social and Behavioral Sciences*, Vol: 83, p: 634 – 638.
- Choi, S.L., Ibrahim, Z and Tan. O.K., 2013. An analysis on the relationship between Lecturers' Competencies and Students' Satisfaction. *International Education Studies*; Vol. 7, No. 1; 201, p:37-46
- Cohen, J. 2010, Measuring & improving school climate: a school improvement strategy that supports the whole child and the whole school community. *a student services symposium: Supporting Students to Success Harrisburg, PA*.
- Davis dan Neswtrom, J.W (2008) *Perilaku dalam Organisasi*, Jilid 1, edisi ketujuh. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Diaz-Serrano, Luis dan Vieira, Jose A. C. 2005. Low Pay, Higher Pay and Job Satisfaction within the European Union: Empirical Evidence from Fourteen Countries. *Discussion Paper Serries*. No. 1558. National University of Ireland, Maynooth, Department of Economics Maynooth
- Djalali, M. As'ad. 2007. Kepribadian sebagai Modal Dasar untuk Tercapainya Kualitas Kinerja Para Tenaga Kependidikan. *Anima, Indonesian Psychological Journal*, Vol. 22, No. 2, 176-185
- Dole, C, dan Schoreder, R.G (2001). The Impact of Various Factors on the Personality, Job Satisfaction, and Turn Over Intention of Professional Accountants. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16 No.4 pp.234-242
- Dost, M.T 2012. Job satisfaction of Turkish academics according to a set of occupational and personal variables. *Procedia Journal of Social and Behavioral Sciences*. Vol. 46 , p: 4918 – 4922
- Drach-Zahavy, Anat and Somech, Anit. 2001. Understanding Team Innovation: The Role of Team Processes and Structures. (*Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*), *The Educational Publishing Journal*. Vol. 5, No. 2, p: 111-123
- Drost, D.J. 2006. *Pendidikan yang Humanis*. Jakarta: Penerbit Buku Kompas
- Feng, Su and Wood, M 2012. What makes a good university lecturer? Students' perceptions of teaching excellence. *Journal of Applied Research in Higher Education*. Vol. 4 No. 2, pp. 142-155
- Ferrari, J. R., Jhonson, J. L., dan McCown, W. G. 1995. *Procrastination And Task Avoidance: Theory, Research, and Treatment*. New York: Plenum Press.
- Franek, Marek and Vecera, Jakub. 2008. Personal characteristics and job satisfaction. *Strana, Ekonomika a Management Journal*. Vol. 4, issue:8, p: 63-75
- Gary, Dessler, 2005, *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia) edisi kesembilan jilid 2*, edisi Bahasa Indonesia, Indeks, Jakarta.

- Gazioglu, S. and Tansel, A. 2002. Job Satisfaction in Britain: Individual and Job-Related Factors. *Economic Research Centre Working Papers in Economics* 03/03.
- Gibson, J.L., 2016, *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Keempat Terjemahan, Jakarta: Erlangga.
- Glen W. Hartman. 199). Lecture: Science, creativity, and serendipity. *American Journal of Roentgenology*. Volume 165, Issue 4, p: 755-764.
- Gottfredson, G.D., Gottfredson, D.C., Payne, A., & Gottfredson, N.C. 2005. School climate predictors of school disorder: Results from national delinquency prevention in school. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 42(4), 421-444.
- Grigorenko, E. L., & Sternberg, R. J. 2001. Analytical, creative, and practical intelligence as predictors of self-reported adaptive functioning: A case study in Russia. *Intelligence, Creativity Research Journal*, Vol. 29, p: 57-73
- Gunastri, Ni Made, 2009, Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada CV. Kecak Denpasar, *Forum Manajemen*, Volume 7, Nomor 1, p: (tanpa halaman)
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. 2005. *How job characteristics theory happened*. The Oxford handbook of management theory: The process of theory development
- Halaki, Oemar, 2010, *Manajemen Belajar di Perguruan Tinggi*, Sinar Baru Aglesindo, Bandung.
- Hamdi, S. 2013. Lecturers' performance and technology at private higher education in South Sulawesi Indonesia. *Procedia Journal of Social and Behavioral Sciences*, Vol: 83, p: 580 - 584
- Handoko, T.H, 2001, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta, BPFE
- Hasibuan, Malayu SP, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hawadi, Reni Akbar dkk, 2001, *Kreativitas, Panduan bagi Penyelenggaraan Program Percepatan Belajar*, Grasindo, Jakarta.
- Hergenhahn, B.R, and Olson, M.H. 2010, *Theories of learning* 7<sup>th</sup> edition. Penerbit: Kencana, Jakarta.
- Herscovitch, L., and Meyer, J.P. 2002. Commitment to Organizational Change: Extension of Three Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 57 (3), pp. 474-487
- Hoffman, Lorrie L., Hutchinson, Cynthia J., dan Reiss, Elayne., 2009. On Improving School Climate: Reducing Reliance on Rewards and Punishment. *International Journal Of Whole Schooling*. Vol. 5 (3); p: 13-24
- Hong, Ji-Ye (2010). Pre-service and beginning teachers professional identity and its relation to dropping out of the profession. *Teaching and Teacher Education*, Vol: 26, p: 1530-1543
- Indrasari, Meithiana., Newcombe, Peter., Eliyana, Anis., Yunus, Eddy. 2015. The Influence of Academic Climate and Individual Creativity on Lecturer Competence in Private University at Surabaya Indonesia. *International Journal of Business and Management*; Vol. 10, No. 8; p: 127-134



- Jill. E., and Smith, P 2006. Social yet creative: the role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academic Management Journal*. Vol. 49 (1), p: 85-101
- Johnson, R.D., Hornik, S.R., & Salas, E. 2008. An Empirical Examination of Factors Contributing to the Creation of Successful e-Learning Environments. *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 66, p: 356-369.
- Kartono, Kartini. 2002. *Psikologi Industri untuk Manajemen Perusahaan dan Industri*, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Kreitner, Robert, and Kinicki, Angelo, 2005. *Organizational Behavior*, 3<sup>rd</sup> Edition, By. Richard D. Irwin Inc. Printed in The United State of America.
- Kurniawan, Agung W. 2013. Manajemen Konflik dalam Mengembangkan Atmosfer Akademik. *Jurnal Strategi dan Bisnis*, Vol. 1, No. 1, hal. 16-30.
- Luthans, F, 2008. *Organization Behavior Eight Edition*”, Singapore: Mc Graw Hill.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rafiak Aditama.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan Pertama. PT. Refika Aditama, Bandung.
- Mangkuprawira, Syarif, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Marshal, M.L. 2002. Examining School Climate: Defining factors and educational Influences. Center for Research on School Climate and Classroom Management Georgia State University. *Artikel Penelitian*, Diambil dari <http://education.gsu.edu/schoolsafety>, tanpa halaman
- Matzler, J and Woessmann, L. 2010. The Impact of Teacher Subject Knowledge on Student Achievement: Evidence from Within-Teacher Within-Student Variation. *Discussion paper series*. Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study of Labor, 9.
- Metzler, Johannes and Woessmann, Ludger. 2010. The Impact of Teacher Subject Knowledge on Student Achievement: Evidence from Within-Teacher Within-Student Variation. *Journal of Literature, Language & Culture (COES&RJ-JLLC)*. Vol. 15, issue. 15, p: 86-92
- Monge, R., and Frisicaro-Pawłowski, E. 2014. Redefining information literacy to prepare students for the 21st century workforce. *Innovative Higher Education Journal*, Vol. 39, p: 59-73.
- Moordiningsih, W.D.P., dan Hertinjung, WS. 2010 Model Pengaruh Atmosfer Akademik Psikologis Terhadap Performansi Tim Belajar Di Perguruan Tinggi. *Jurnal Penelitian Humaniora*, Vol. 11, No. 2, hal. 111-124.
- Morris, Michael G. and Venkatesh, Viswanath. 2010. Job Characteristics and Job Satisfaction: Understanding the Role of Enterprise Resource, *Management Information Systems Quarterly*, Vol. 34, issue 1, pp: 143-161.
- Mukhyi, M.A., dan Sunarti, T (2007). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Dalam Lingkungan Institusi Pendidikan Di Kota Depok. *Proceeding PESAT (Psikologi*,

- Ekonomi, Sastra, Arsitek & Sipil) Auditorium Kampus Gunadarma, 21-22 Agustus 2007. Vol. 2, pp.153-158
- Munandar, A.S., 2004, *Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan*, Jakarta: Fak. Psikologi Univ. Indonesia.
- Munandar, AS. 2002. *Psikologi Industri dan Organisasi. Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3)*, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Jakarta
- Munandar, U 2003. *Pengembangan Kreativitas Anak Berbakat*, Depdiknas dan Rineka Cipta, Jakarta.
- Munandar, U. 2002. *Kreativitas dan Keterbakatan Strategi Mewujudkan Potensi Kreatif dan Bakat*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Niu, W., & Sternberg, R. J. 2001. Cultural influences on artistic creativity and its evaluation. *International Journal of Psychology*, Vol. 36 (4), p: 225-241
- Norris, W., and Niebuhr, R. 1994. Attributional influences on the job performance-job satisfaction relationship. *Academy of Management Journal*, Vol. 27, p: 424-431.
- Nurjaman, A dan Hidayat, E. 2007. Pengaruh Karakteristik Individu Dan Lingkungan Kerja Serta Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Serta Pengembangan Karir Karyawan PT Pelabuhan Indonesia IV (PERSERO). *Thesis Magister Ekonomi, Universitas Airlangga*. Surabaya, diterbitkan <http://adln.lib.unair.ac.id/go.php?id=gdlhub-gdl-s2-2008-nurjaman-9724&PHPSESSID=e99ecec43aeb91a73c0e368ce140cf5ff>
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. 2010. Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 463-479.
- Panudju, Agung. 2003 Pengaruh Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan unit PT.X Palembang”, *Jurnal Manajemen dan bisnis Sriwijaya*. Vol. 1, No, Oktober 2003 ISSN 1412-4521.
- Patricia, V.F., Rodríguez, J.A.C., and Franco, J.S 2010, Students academic climate perception of the school of business of a mexican university, *American Journal of Business Education*, Volume 3, Number 7.
- Pierce, J. L., Jussila, I., & Cummings, A. 2009. Psychological ownership within the job design context: Revision of the job characteristics model. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4), 477-496.
- Pirola-Merlo, Andrew and Mann, Leon, 2004. The relationship between individual creativity and team creativity: aggregating across people and time. *Journal of Organizational Behavior*. Vol: 25, p: 235-257
- Pretorius, S, and Villiers, ElsabeDe. 2009. Educators' perceptions of school climate and health in selected primary schools. *South African Journal of Education*. (29). 33-52.
- Raza, Syed Ahmad, 2011, Relationship Between Organizational Climate And Performance Of Teachers In Public And Private Colleges Of Punjab, *Thesis, University Institute of Education and Research Pir Mehr Ali Shah Arid Agriculture University, Rawalpindi Pakistan*

- Rivai, Vethzal & Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada
- Robbins S.P, 2003, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, Jilid I, PT. Prehalindo Persada, Jakarta
- Robbins S.P. and Judge T.A., 2011, “*Organizational Behavior Fourteenth Edition*”, New Jersey: Prentice Hall
- Rossia, T., Sirnab, K., and Tinning, R. 2007. Becoming a health and physical education (HPE) teacher: Student teacher’ performances in the physical education subject department office. *Teaching and Teacher Education*, Vol: 24, p: 1029–1040
- Scherman, V. 2005, *School Climate Instrument: A Pilot Study in Pretoria and Environs*, Departement Psychology, Faculty of Humanities, University of Pretoria.
- Schermerhorn, John, R.JR, 2002. *Manajemen*. Seventh Edition. John Willey and Sons, Inc, America.
- Sharma R.A. and Chandra S.S., 2004, *Advanced Industrial Psychology*, New Delhi: Nice Printing Press.
- Siagian, Sondang P. 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ketiga belas, Bumi Aksara, Jakarta.
- Siddique, M.A., Hassan D.A., Khan, M., dan Fatima, U., 2011. Impact of Academic Leadership on Faculty’ Motivation, and Organizational Effectiveness in Higher Education System. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 8, hal. 184-191.
- Sigit, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Raja Grafindo Persada: Jakarta
- Sigit, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, STIE YKPN. Yogyakarta
- Srikanthan, G., and Dalrymple, John. 2003. Developing alternative perspectives for quality in higher education, *International Journal of Educational Management*, Vol. 17 Iss: 3, pp.126 – 136
- Stearnsa, E., Banerjeeb, N., Mickelsona, R., and Moller, S. 2014. Collective pedagogical teacher culture, teacher student ethno racial mismatch, and teacher job satisfaction. *Social Science Research*, Vol: 45, p: 56–72
- Sternberg, Robert J. 2006. The Nature of Creativity. *Creativity Research Journal*, Vol. 18, No. 1; p: 87–98
- Subyantoro, Arif 2009, Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Kerja Pengurus yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja (Studi pada Pengurus KUD di Kabupaten Sleman), *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.11, no. 1, hal: 11-19
- Suharnan. 2010. *Psikologi kognitif*. Penerbit PT. Srikandi, Surabaya
- Suharnan. 2012. *Kreativitas: Teori dan Pengembangan*. Penerbit Laros, Surabaya
- Suharto. 2011. Pengembangan Profesionalisme Dosen, *Ragam Jurnal Pengembangan Humaniora*, Vol.11, No.1, April, 2011.

- Sule E., 2002, "Keterkaitan Antara Kepuasan Kerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan dengan Kinerja Perusahaan", *Journal Akutansi Dan Manajemen STIE YKPN Yogyakarta*, Vol.2: 17-30
- Supriadi, D., (1994). *Kreativitas, Kebudayaan & Perkembangan Iptek*. Penerbit Alfabeta, Bandung
- Supriyanto, 2008. Pengaruh faktor-faktor organisasional terhadap kinerja dosen pendidikan ekonomi (studi pada lembaga pendidikan tenaga kependidikan negeri di Jawa Timur). *Disertasi (Pascasarjana)*, Universitas Negeri Malang. Program Studi Pendidikan Ekonomi.
- Sutiksno, A 2009, Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Dosen tetap pada Perguruan Tinggi Negeri di kota Ambon, *Jurnal MAKSI*, Vol.9, No.2 p: 203-219.
- Taggar, S 2004. Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: a multilevel model. *Academic Management Journal*, April 1, Vol. 45 (2), p: 315-330.
- Taliziduhu, Ndraha. 1988. *Manajemen perguruan tinggi*. Bina Aksara: Jakarta.
- Tetrick, L and Eden, K., 2011, *Academic Climate Survey*, Technical Report, Rice University, Houston, United State. Online Rapport, dari <http://cohesion.rice.edu/centersandinst/advance/emplibrary/AdvanceReport4-28-08B.pdf> diambil tanggal 17 Maret 2015
- Thatcher, A., Fridjhon, P., and Cockcroft, K. 2007. The relationship between lecture attendance and academic performance in an undergraduate psychology class. *South African Journal of Psychology*, Vol: 37, issue: 3, pp.656-660
- Thomas, A., Buboltz, W.C., and Winkelspecht, S.C 2004. Job Characteristics And Personality As Predictors Of Job Satisfaction. *Organizational Analysis Journal*, Vol 12, No. 2, 2004, pp. 205-219
- Tika, PM, 2005. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan pertama. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Torrance, E.P. 1988. *The Nature Of Creativity As Manifest In Its Testing*," in Sternberg, RJ (ed) *The Nature of Creativity*. Cambridge, England: Cambridge Univ. Press.
- Toulson, P. & Mike, Smith. 1994. The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Personnel Management Practices. *Journal of Public Personnel Management*. Vol. 23, Issue 3. (Fall). 453-469
- Tubbs, J.E., and Garner, M., 2008. The impact of school climate on school outcomes. *Journal of College Teaching & Learning*. Vol.5 (9); 17-26.
- Veithzal, R. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Cetakan Pertama, Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- Wexley K.N and Yukl G.A., 2005, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalialia*, Alih Bahasa M. Shobaruddin, Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Widagdo, B. 2006. Pengaruh Faktor Karakteristik Individu dan Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Manfaat Kehidupan Kerja dan Kepuasan serta Kinerja Dosen pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah di Jawa Timur. *Disertasi*, Universitas Airlangga Surabaya.

- Widodo, U. 2006. Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap kinerja bawahan (Studi empiris pada perguruan tinggi Swasta di kota Semarang). *Jurnal Fokus Ekonomi*, Vol. 1 No. 2, p: 92-108
- Wijono, Sutarto, 2002, Hubungan Antara Karakteristik Pekerjaan Dan Kepuasan Kerja Supervisor Pasaraya Semarang. *Jurnal Psikologi*, Maret, Vol.9 No. 1.
- William, Damon A. 2010, *Campus Climate and Culture Study*, Final Report, Centre for Strategi Leadership & Change, Inc.
- Woodward, R.W., Sawyer, J.E. and Griffin, R.W., 1993. Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*. Vol. 24 (2), p: 293-321.
- Yeoh, S.F, Jessica. H. Sze-Yin, and Benjamin, C.Y.F 2012. Student Evaluation of Lecturer Performance Among Private University Students. *Canadian Social Science*, Vol. 8, No. 4, 2012, pp. 238-243.
- Yuliantini, Ni Putu. A., Natajaya, Nyoman, dan Yudana, I Made. 2013. Determinasi Kompetensi, Komitmen, Dan Dukungan Organisasi Terhadap Pengembangan Profesi Dosen di Lingkungan Yayasan Triatma Surya Jaya Badung. *e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha*, Program Studi Administrasi Pendidikan. Volume 4 Tahun 2013, p: 12-26
- Yusuf, T. 2010. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Motivasi Kerja, dan Komitmen Karyawan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PDAM Kota Balikpapan. Disertasi, *Program Doktorat. Tidak diterbitkan*, Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
- Zhou, J., & George, J. M., 2001, When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *The Academy of Management Journal*, 44, 682-696.