

BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Deskripsi Konseptual

1. Kinerja

Sebelum membahas hal-hal yang berkaitan dengan kinerja pegawai, terlebih dahulu membahas tentang pengertian kinerja. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* adalah prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang yang ada dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Colquitt, LePine dan Wesson mendefinisikan kinerja yaitu, *“job performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment.”*¹ Kinerja atau pencapaian pekerjaan pada umumnya adalah sebagai seperangkat nilai dari perilaku karyawan yang berkontribusi baik secara positif atau secara negatif terhadap pemenuhan sasaran organisasi. Definisi Colquitt dkk ini menjelaskan bahwa kinerja tidak hanya terdiri dari perilaku positif namun juga

¹ Jason A. Colquitt, J. LePine, dan Michel J. Wesson, *Organization Behavior, Improving Performance and Commitment in Workplace* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2013), h.35.

perilaku negatif yang harus dihindari demi pencapaian tujuan organisasi. Perilaku positif harus ditingkatkan sementara perilaku negatif harus dihilangkan.

Steve M. Jex mendefinisikan kinerja yaitu *“job performance is a deceptively simple term. At the most general level, it can be defined simply as all the behaviors employees engage in while at work.”*² Kinerja adalah istilah yang sederhana, kinerja dapat didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang digunakan pada saat bekerja.

Ivancevich, Konopakse dan Matteson mendefinisikan kinerja yaitu *“job performance a set of employee work related behavior designed to accomplish organizational goals.”*³ Kinerja adalah seperangkat perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan dirancang untuk mencapai tujuan organisasi.

Demikian juga Mathis dan Jackson mendefinisikan kinerja yaitu:

*Performance is essentially what an employee does or does not do. Employee performance common to most job includes the following elements: (1) quantity of output, (2) quality of output, (3) timeliness of output, (4) presence at work and, (5) cooperativeness.*⁴

² Steve M. Jex, *Organizational Psychology* (USA: John Wiley, 2002), h.88.

³ John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *Organization Behavior and Management* (New York: McGraw Hill, 2014), h. 172.

⁴ Robert L Mathis dan John H Jackson, *Human Resource Management. Tenth Edition* (USA: Thomson South Western, 2003), h. 339

Kinerja adalah apa yang dikerjakan oleh karyawan dan apa yang tidak dikerjakan. Kinerja mencakup elemen- elemen berikut ini : (1) banyaknya pekerjaan, (2) mutu pekerjaan, (3) batas waktu pencapaian pekerjaan, (4) kehadiran pada pekerjaan dan (5) kerja sama yang terjalin.

Berdasarkan pendapat di atas bahwa kinerja seseorang diukur dengan melihat jumlah keluaran yang dihasilkan, kualitas keluaran yang dihasilkan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, ketepatan kehadiran di tempat kerja dan kerja sama dengan orang lain. Kinerja seseorang dipengaruhi oleh banyaknya jumlah pekerjaan yang dikerjakan, hasil pekerjaan yang dikerjakan, waktu yang diberikan dalam menyelesaikan pekerjaan serta dukungan semua pihak dalam organisasi. Untuk meningkatkan kinerja semua elemen- elemen yang mempengaruhi kinerja seseorang terdapat pada diri karyawan, sehingga mereka dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan.

Mc Clelland dalam Mullins menyarankan terdapat empat langkah dalam mencoba untuk meningkatkan kinerja, yaitu:

Four steps in attempting to develop achievement drive:

- a. *Striving to attain feedback on performance. Reinforcement of success serve to strengthen the desire to attain higher performance.*
- b. *Developing models of achievement by seeking to emulate people who have performed to well.*

- c. *Attempting to modify their self image and to see themselves as needing challenges and success.*
- d. *Controlling day- dreaming and thinking about themselves in more positive terms.*⁵

Empat langkah meningkatkan kinerja yaitu: a. Melakukan usaha perbaikan dari hasil umpan balik terhadap kinerja; b. Mengembangkan model- model keberhasilan dengan mencari orang lain yang memiliki kinerja baik ; c. Mencoba untuk memodifikasi citra diri dan untuk melihat diri mereka sendiri sebagai membutuhkan tantangan dan sukses; d. Mengendalikan impian harian dan berpikir tentang diri mereka sendiri dalam arah yang positif.

Griffin mengatakan, *“performance behaviors are the total set of work related behaviors that the organization expects the individual to display.”*⁶ Perilaku kinerja adalah seperangkat kerja yang berhubungan dengan perilaku pekerjaan yang diharapkan organisasi untuk ditampilkan individu.

Menurut John Witmore, *“performance a deed, a feat, a public exhibition of skill.”*⁷ Kinerja adalah pelaksanaan fungsi- fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran keterampilan.

⁵ Laurie J. Mullins, *Management and Organization Behaviour, Ninth Edition* (England: FT Prentice Hall, 2010), h. 489

⁶ Ricky W. Griffin dan Gregory Moorhead, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (New York: Houhton Mifflin Company, 2007), h. 74.

⁷ John Witmore, *Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose* (Britis: Nicholas Brealey Publishing, 2009), h. 95.

Kinerja yang diharapkan organisasi adalah kinerja yang bermutu tinggi seperti yang diungkapkan oleh Gibson, “*performance orientation: the degree to which individuals in a society are rewarded for performance improvement and excellence.*”⁸ Orientasi kinerja, individu dalam masyarakat dihargai karena kinerja dan keunggulan. dalam jumlah dan mutu pekerjaan.

Pendapat Schermerhorn bahwa, “*job performance is measured as the quantity of task accomplished by an individual or group.*”⁹ Kinerja pekerjaan diukur sebagai jumlah tugas yang dilakukan oleh individu atau kelompok.

Hal senada juga diungkapkan oleh Rue dan Byars:

*Job performance is the net effect of an employee's effort as modified by abilities, role (task) perceptions. Thus, performance – performance in a given situation can be viewed as resulting from the interrelationships among effort, abilities, role perception.*¹⁰

Kinerja adalah pengaruh dari usaha pegawai yang dimodifikasi oleh kemampuan dan persepsi pada tugas. Oleh karena itu, kinerja dalam suatu situasi tertentu dapat dinilai sebagai hasil hubungan antara usaha, kemampuan dan persepsi terhadap tugas.

⁸ James L. Gibson et.al, *Organizations: Behavior, Structure and Processes fourteenth*, (New York: McGraw Hill, 2012), h.72.

⁹ John R. Schermerhorn JR, *Management* (USA: John Wiley and Sons Inc, 2005), h. 386.

¹⁰ Leslie W. Rue and Lloyd L. Byars, *Management Skills and Application* (New York: McGraw-Hill Higher Education, 2003), h.359.

Selanjutnya menurut Gibson dkk, *“job performance is the outcomes of jobs that relate to the purposes of the organization such as quality, efficiency, and other criteria of effectiveness.”*¹¹ Kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang berhubungan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi dan kriteria lain dari efektivitas. Dari definisi ini dapat disimpulkan bahwa kinerja yang baik tidak hanya dilihat dari penyelesaian tugas namun juga memperhatikan efisien penyelesaian tugas dan kualitas hasil. Sebagai contoh pelayanan perusahaan jasa yang efisien dan berkualitas sehingga memuaskan pelanggan. Jika seseorang dapat menyelesaikan tugasnya tetapi tidak efisien dalam pengerjaan dan berkualitas lebih rendah atau standar yang telah ditetapkan, berarti belum menunjukkan kinerja yang baik. Kinerja mengacu pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik, terutama pada kualitas dan efisiensi dari kriteria keefektifan.

Kinerja guru dapat dilihat dari kompetensi yang harus dimiliki yaitu: (1) Menguasai bahan atau materi pembelajaran, (2) Mengelola program belajar-mengajar, (3) Mengelola kelas dengan menciptakan

¹¹ James L. Gibson, et al., *Organizational Behavior, Structure, Process* (New York: The McGraw-Hill, Inc., 2012), h. 347.

suasana yang kondusif, (4) Menggunakan media / sumber belajar (5) Menguasai landasan-landasan kependidikan, (6) Mengelola interaksi belajar- mengajar, (7) Menilai prestasi siswa untuk kepentingan pengajaran, (8) Mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan di sekolah, (9) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, (10) Memahami prinsip- prinsip dan menafsirkan hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran.

Colquitt menambahkan aspek lain yang mendukung kinerja yaitu, *"succsessessful performance (be it landing an airplane or performing any other job) depends on the right combination of effort, ability, and skill."*¹²

Keberhasilan kinerja (seperti melakukan pendaratan pesawat atau melakukan pekerjaan lain) tergantung pada kombinasi yang tepat dari usaha, kemampuan dan keterampilan. Kedua aspek tersebut diuraikan sebagai berikut :

- a. *An ability represents a board and stable characteristic responsible for a person`s maximum-as opposed to typical performance on mental and physical task.*
- b. *A skill on the other hand is the specific capacity to physically manipulate objects.*¹³

Kedua aspek tersebut yaitu:

¹² Jason A. Colquitt J. LePine, dan Michel J. Weson, op cit., h.137.

¹³ Ibid., hh. 136-137.

- a. Kemampuan menunjukkan karakteristik yang jelas dan stabil bertanggung jawab secara maksimal yang bertolak belakang dengan tugas pada fisik dan mental.
- b. Keterampilan dalam arti lain, sebagai kapasitas khusus mengendalikan objek secara fisik.

Sementara itu Chuck Williams mengatakan bahwa, "*job performance is how well someone performs the requirements of the job.*"¹⁴ Kinerja adalah Seberapa baik seseorang melaksanakan kebutuhan pekerjaan tersebut.

John Bernardin menyatakan, "*performance is defined as the record of outcomes produced on specified job functions or activities during a specified time period.*"¹⁵ Kinerja didefinisikan sebagai catatan hasil kerja yang telah dilaksanakan sesuai dengan fungsi-fungsi kerja selama kurun waktu tertentu.

Kreitner dan Kinicki menjelaskan bahwa, "*performance is influenced by motivated behaviors, such as direction: effort, how hard we try, quality: strategies, the way we do it, duration: persistence, how long we stick to it.*"¹⁶ Kinerja adalah hal yang dipengaruhi oleh perilaku motivasi diri yang meliputi pengarahan, yaitu usaha

¹⁴ Chuck Williams, *Management* (South Western: Texas Christian University, 2005), h. 551.

¹⁵ H. John Bernardin, *Human Resources Management An experiential Approach. Third Edition*, (New York: McGraw-Hill, 2003), h.143.

¹⁶ Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organization Behavior Ninth Edition* (New York: McGraw Hill, 2011), h. 146.

bagaimana bekerja keras, kualitas terkait dengan strategi-strategi melaksanakan tugas, durasi terkait lamanya waktu melaksanakan tugas.

Robin Stuart dan Kotze menyatakan, "*performance is all about doing the right thing at the appropriate time.*"¹⁷ Kinerja adalah segala sesuatu tentang bagaimana melakukan sesuatu yang benar pada waktu yang tepat.

Pada bagian lain Gibson mengatakan *Job performance includes a number of outcomes:*

- a. *Objective outcomes. Quantity and quality of output, absenteeism, tardiness, and turnover are objective outcomes that can be measured in quantitative terms.*
- b. *Personal behavior outcomes, the job holder reacts to the work itself, she reacts by either attending regularly or being absent, by staying with the job or by quitting. Moreover, physiological and health-related problems can ensue as a consequence of job performance. Stress related to job performance can contribute to physical and mental impairment: accidents and occupation-related disease can also result*
- c. *Intrinsic and extrinsic outcomes. Intrinsic outcomes is an object or of any other person extrinsic outcomes, however, are object or events that follow from the workers' own efforts in conjunction with other factors or persons not directly involved in the job itself, pay, working conditions, co-workers, and even supervision are objects in the workplace that are potentially job outcomes but aren't a fundamental part of the work*

¹⁷ Robin Stuart-Kotze, *Performance: The Secret of Successful Behavior* (London: Prentice Hall, 2006), h. 4.

d. Job satisfaction outcomes job satisfaction depends on the levels of intrinsic and extrinsic outcomes and how job holder views those outcomes¹⁸.

Kinerja mencakup sejumlah hasil (1) tujuan hasil, mencakup kuantitas dan kualitas output, ketidakhadiran, keterlambatan dan pergantian adalah hasil objektif yang dapat diukur dalam istilah kuantitatif. (2) perilaku hasil, reaksi pegawai terhadap pekerjaan itu sendiri, dengan menghadiri secara teratur atau absen, dengan tetap bekerja atau dengan berhenti. Selain itu, masalah fisiologis dan kesehatan dan stress pekerjaan terkait dengan kinerja yang dapat berkontribusi terhadap gangguan fisik dan mental; kecelakaan dan penyakit terkait juga dengan pekerjaan. (3) intrinsik dan ekstrinsik, hasil intrinsik adalah objek atau peristiwa yang mengikuti dari upaya pekerja sendiri dan tidak melibatkan orang lain. Sedangkan ekstrinsik adalah objek atau peristiwa yang mengikuti dari usaha pekerja dalam hubungannya dengan faktor-faktor lain atau orang yang tidak terlibat langsung dalam pekerjaan itu sendiri seperti upah, kondisi kerja rekan kerja dan juga pengawasan di tempat kerja berpotensi terhadap hasil pekerjaan. (4) kepuasan kerja, kepuasan kerja tergantung pada tingkat hasil intrinsik dan ekstrinsik dan bagaimana pandangan seseorang terhadap hasil tersebut.

¹⁸ James L. Gibson, *et al.*, *op.cit.*, hh.371-373.

Pengertian kinerja yang disampaikan di atas lebih tepat digunakan untuk mengukur kinerja secara kolektif yaitu pada level sekolah. Dengan demikian kinerja guru dapat diketahui dari tingkat kefavoritan suatu sekolah. Sekolah favorit atau sekolah unggulan cenderung dianggap memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan sekolah yang kurang favorit yang cenderung dianggap memiliki kinerja yang kurang baik.

Pada bagian lain, Robbins dan Judge mendeskripsikan kinerja berkembang menjadi tiga jenis perilaku yang dapat menentukan kualitas kinerja seseorang sebagai berikut:

- a. *Task performance. Performance the duties and responsibilities that contribute to the production of a good or service or to administrative task. This includes most of the task in a conventional job description.*
- b. *Citizenship. Action that contribute to the psychological environment of the organization, such as helping others when not required, supporting organizational objectives, treating co-workers with respect, making constructive suggestion, and saying positive things about the workplace.*
- c. *Counterproductivity. Action that actively damage the organization. These behavior include stealing, damaging company property, behaving aggressively toward co-workers and avoidable absences.¹⁹*

Tiga jenis perilaku yaitu: a. *Task performance*. Kinerja yang berorientasi pada tugas. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sebagai kontribusi terhadap barang atau jasa dalam tugas

¹⁹ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Organizational Behavior Fourteenth Edition* (Asia: Pearson, 2011), h.599.

administrasi. Hal ini termasuk deskripsi pekerjaan yang telah disepakati; b. *Citizenship*. Tindakan kontribusi kepada lingkungan organisasi secara psikologis seperti menawarkan bantuan, mendukung tujuan organisasi, berperilaku terhadap sesama rekan kerja dengan sikap hormat, saran yang membangun dan mengungkapkan hal-hal positif tentang tempat kerja; c. *Counterproductivity*. Tindakan yang secara aktif merusak organisasi. Perilaku yang menunjukkan hal ini termasuk mencuri, merusak barang milik perusahaan, bertindak agresif terhadap rekan kerja. Dari ketiga perilaku di atas, dua kategori *task performance* dan *citizenship* memberikan kontribusi positif, sementara kategori ketiga yaitu *counterproductivity* memberikan kontribusi negatif pada organisasi.

Berdasarkan deskripsi konsep di atas sintesis kinerja adalah unjuk kerja yang berkenaan dengan pekerjaan seseorang yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi dengan indikator : perilaku dalam bekerja, ketaatan dan tanggung jawab.

2. Pemberdayaan

Memberdayakan dapat dinyatakan sebagai hal yang dapat mendorong untuk menjadi terlibat dalam pengambilan keputusan dan beraktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan. Setiap individu dalam

pemberdayaan memungkinkan membuat keputusan lebih besar dan lebih banyak tanpa harus mengacu pada seseorang yang senior. Pemberdayaan ditandai oleh konsep manajemen partisipasi karyawan dalam bekerja dan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Vecchio berpendapat bahwa:

*Empowerment refers to a set of motivational techniques that are designed to improve employee performance through increased levels of employee participation and self determination. A major feature of employee empowerment is deliberate merging of organizational and individual goal.*²⁰

Pemberdayaan karyawan merupakan seperangkat teknik motivational yang dirancang untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan tingkat partisipasi dan kemandirian karyawan. Bentuk utama dari pemberdayaan karyawan adalah dengan sengaja menggabungkan atau menyelaraskan antara tujuan-tujuan individu. Dengan demikian maka secara psikologis pemberdayaan akan meningkatkan motivasi, produktivitas kerja dan partisipasi karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.

Menurut Schermerhorn, Hunt dan Osborn memberikan definisi, *“empowerment is the process by which managers help others to acquire and use the power needed to make decisions affecting*

²⁰ Robert P. Vecchio, *Organizational Behavior, Core Concepts* (USA: South Western Thompson, 2006), h.32.

themselves and their work."²¹ Pemberdayaan adalah proses di mana para manajer membantu orang lain untuk memperoleh dan menggunakan daya yang dibutuhkan untuk membuat keputusan yang mempengaruhi mereka dan pekerjaan mereka.

Hal senada juga diungkapkan oleh Edwin P. Hollander dan Lynn R. Offermann yang dikutip oleh Ricard L. Daft :

*Empowerment is power sharing, the delegation of power or authority to subordinates in an organization. It means giving power to other in the organization so they can act more freely to accomplish their jobs.*²²

Pemberdayaan adalah pembagian kekuasaan, pendelegasian kekuasaan atau wewenang kepada bawahan dalam suatu organisasi ini berarti memberikan kekuatan bagi orang lain dalam organisasi sehingga dapat bertindak lebih leluasa untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.

Kreitner dan Kinicki mendefinisikan pemberdayaan yaitu :

*Empowerment quite simply means granting supervisors or workers permission to give the customer priority over other issues in the operation in practical terms, it relates to be resources, skill, time and support to become leaders rather than controllers or mindless robots.*²³

²¹ John R. Schermerhorn, James G. Hunt, dan Richard N. Osborn, *Organizational Behavior Ninth Edition* (USA: John Wiley & Sons, Inc., 2005), h.276.

²² Richard L. Daft, *Understanding The Theory Design of Organizations*, Tenth Edition (China: South Western Camgace Learning, 2010), h.271.

²³ Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organization Behavior Ninth Edition* (New York: McGraw Hill, 2011), h.330.

Pemberdayaan berarti memberi ijin kepada pengawas atau pekerja untuk mengutamakan konsumen di atas segalanya. Dalam antara lain, ini berhubungan dengan sumber daya, kemampuan dan dukungan untuk menjadi pemimpin daripada seperti robot yang tanpa pikiran. Dalam definisi praktis, pemberdayaan berhubungan dengan sumber daya, kemampuan, waktu dan dukungan untuk menjadi seorang pemimpin yang memiliki inisiatif.

Selanjutnya James L. Gibson dkk menyatakan, “ *empowering individuals means granting them permission to utilize their talents, skill, resources and experience to make decision to complete their workloads in a timely manner.*”²⁴ Pemberdayaan individu berarti memberikan mereka izin untuk menggunakan bakat mereka, keahlian, sumber daya dan pengalaman untuk menyelesaikan pekerjaan mereka pada waktu yang tepat.

George dan Jones mengungkapkan, “*empowerment is the process of giving lower level employees the authority to make decisions and be responsible for their outcomes.*”²⁵ Pemberdayaan adalah proses pemberian otoritas kepada karyawan di seluruh organisasi untuk membuat keputusan penting dan bertanggung jawab atas hasil mereka.

²⁴ James L. Gibson, *et al.*, *op.cit.*, h.508.

²⁵ Jenniver M George dan Gareth R Jones, *Understanding and Managing Organization Behavior* (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2012), h.456.

Laurie J. Mullins mengatakan, *“empowerment is generally explained in terms of allowing employees greater freedom autonomy and self control over their work and responsibility for decision making.”*²⁶ Pemberdayaan dijelaskan dalam suatu hal memungkinkan karyawan mempunyai otonomi kebebasan yang lebih besar dan pengendalian diri atas pekerjaan mereka dan tanggung jawab untuk pengambilan keputusan.

Pemberdayaan merupakan salah satu teknik untuk memotivasi karyawan. Pengaruh secara langsung dirasakan oleh karyawan dengan adanya pemberdayaan tersebut adalah terbangunnya motivasi intrinsik yaitu karyawan yang telah diberdayakan akan merasa lebih menikmati kerja atau pekerjaannya. Dalam hal ini Colquitt, Le Pine dan Wesson mengatakan bahwa:

Models of psychological empowerment argue that a similar set of concept can make work task intrinsically motivating. Four concept are particularly important ; Meaningfulness, self determination, competence, and impact. Meaningfulness captures the value of a work goal or purpose, relative to a person`s own ideals and passions. Self determination reflects a sense of sense of choise in the initiation and continuation of work task. Employees with high levels of self-determination can choose what task to work on,how to structure those tasks. and how long to pursue those task. That sense of self determination is a strong driver of instrinsic motivation, because it allows employees to pursue activities that they themselves find meaningful and interesting. Competence captures a person`s belief in his or her capability to perform work task successfully.

²⁶ Laurie J. Mullins, *Management and Organizational Behaviour*, Ninth Edition (England: FT Prentice Hall, 2010), h.683.

*Impact reflects the sense that a person's actions "make difference" that progress is being made toward fulfilling some important purpose.*²⁷

Ada empat hal penting yang dapat membuat pekerjaan membangkitkan motivasi intrinsik, yaitu kebermaknaan kerja (*meaningfulness*), kemandirian (*self determination*), kompetensi (*competence*), dan pengaruh (*impact*). Kebermaknaan kerja mencakup nilai dari suatu tujuan kerja yang berkaitan dengan prinsip atau keyakinan dan semangat yang dimiliki seseorang. Ketika suatu tugas sesuai dengan makna tujuan kerjanya, maka orang tersebut akan lebih mudah untuk fokus pada tugas dan menyukainya. Kemandirian (*self determination*) mencerminkan suatu kebebasan untuk memilih atau melanjutkan tugas tersebut. Karyawan yang memiliki kemandirian yang tinggi dapat memilih dan menentukan tugas yang dikerjakan dan bagaimana mengatur lama waktu untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Kemandirian merupakan dorongan motivasi intrinsik yang kuat karena memungkinkan karyawan melaksanakan aktivitas yang dirasakan bermakna dan menarik. Kompetensi (*competence*) mencakup keyakinan seseorang mengenai kemampuannya untuk dapat berhasil menyelesaikan tugasnya. Pengaruh (*impact*) menggambarkan suatu kesan bahwa

²⁷ Jason A. Colquitt, J. LePine, dan Michel J. Weson, *op. cit.*, hh.198-199

tindakan seseorang membuat perbedaan atau perubahan, bahwa perilaku atau peningkatan yang dilakukan untuk memenuhi suatu tujuan yang penting,

Dalam kaitannya dengan pemberdayaan dalam dunia pendidikan, Owens mengatakan bahwa:

*An important aspect of empowerment is to provide opportunities for teacher to participate actively, openly, and without fear in endless process of shaping and molding the vision of the school and its culture through interactive discussion.*²⁸

Aspek penting dalam pemberdayaan guru adalah memberikan kesempatan kepada para guru untuk berpartisipasi secara aktif, terbuka dan tanpa rasa takut dalam proses membentuk dan merumuskan visi, misi dan budaya sekolah melalui diskusi secara interaktif dan berkesinambungan.

Dengan cara tersebut di atas diharapkan terdapat tiga hal yang dapat membentuk jiwa kepemimpinan pada para guru. Ketiga jiwa kepemimpinan tersebut yaitu: (1) Guru berpartisipasi secara aktif dalam proses kepemimpinan dinamis yang sedang terjadi, menyumbangkan pengetahuan, pemahaman dan gagasan-gagasan untuk perkembangan visi sekolah. (2) Mereka memiliki rasa kepemilikan yang lebih besar, sehingga melahirkan komitmen yang lebih kuat terhadap nilai-nilai yang dipegang teguh oleh sekolah

²⁸ Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education* (USA: Simon & Schuster Company, 1995), h.132.

untuk membentuk visi sekolah di masa depan. (3) Melalui keterlibatan guru secara pribadi terhadap hasil, dapat menimbulkan kesadaran untuk bergerak dan berkembang baik dalam misi sekolah yang lebih besar maupun dalam hubungan keterkaitan tugas dan pekerjaan harian mereka sendiri dalam pencapaian misi sekolah.

Pemberdayaan mengarahkan perubahan guru atau anggota organisasi dari kondisi kurang berdaya menjadi kondisi yang berisi keyakinan serta mampu melaksanakan tugas. Salah satu usaha pemberdayaan yaitu memberikan tanggung jawab dan kewenangan kepada guru atau anggota organisasi dalam mengatasi masalah. Dengan memberikan akses yang memadai mereka akan melakukan pekerjaan secara leluasa sehingga mereka bekerja sesuai dengan tanggung jawab dan kewenangan yang diberikan.

Pemberdayaan merupakan berbagai perilaku tertentu yang dilakukan kepada para guru yang mampu membuat mereka lebih “berdaya” sehingga secara nyata merupakan suatu aktivitas dari atasan kepada bawahan. Untuk mengetahui apakah para guru telah diberdayakan, maka tidak cukup hanya dengan mengamati adanya aktivitas pemberdayaan. Perlakuan tersebut dapat diketahui dengan cara menggali informasi dari para guru mengenai ada atau tidaknya upaya pemberdayaan dari atasan.

Berdasarkan deskripsi konsep di atas sintesis pemberdayaan adalah pemanfaatan dan pengembangan potensi seseorang untuk meningkatkan kinerjanya dalam pencapaian tujuan organisasi dengan indikator: pemberian otonomi, pemanfaatan sumber daya dan meningkatkan partisipasi.

3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu. Memperkerjakan individu yang nilai-nilainya tidak selaras dengan nilai-nilai organisasi yang telah ada akan cenderung menghasilkan karyawan yang kurang memiliki motivasi dan komitmen, serta yang tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka dan oleh organisasi tersebut. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para manajer bawahan berusaha keras mencapai tujuan organisasi.

Richard L. Daft mendefinisikan komitmen organisasi yaitu: *“organizational commitment is loyalty to and heavy involvement in one’s organization.”*²⁹ Komitmen organisasi adalah loyalitas seseorang terhadap keterlibatan yang kuat dalam sebuah organisasi.

²⁹ Richard L. Daft, *Organizational Behavior*, Seventh Edition (Boston : Mc-Graw-Hill, 2006), h.27.

Sementara itu Luthans mengartikan komitmen organisasi secara lebih terperinci sebagai berikut:

*As an attitude, organizational commitment is most often defined as 1) a strong desire to remain a member of particular organization; 2) a willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization, and 3) a define belief in, and acceptance of, the values and goals of the organization*³⁰

Sebagai sebuah sikap, komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai : 1) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, 2) kemauan yang tinggi untuk selalu berupaya demi kepentingan organisasi, 3) keyakinan yang pasti dan penerimaan, nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Lebih lanjut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge menyatakan “*organizational commitment the degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the organization.*”³¹ Komitmen organisasi sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi dengan organisasi tertentu dan tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Selanjutnya Robbins dan Judge menjelaskan:

There are three separate dimensions to organizational commitment (1) Affective commitment is an emotional attachment to the organizational and a belief its values, (2)

³⁰ Fred Luthanss, *Organizational Behavior*, Eleven Edition (Boston: McGraw-Hill, 2006), h.27.

³¹ Stepen P. Robbins and Timoty A. Judge, *op..cit*.h.18

*Continuance commitment is the perceived economic value of remaining with an organization, (3) Normative commitment is an obligation to remain with the organization for ethical reasons.*³²

Ada tiga dimensi yang terpisah untuk komitmen organisasi: (1) komitmen afektif adalah keterikatan emosional dengan organisasi dan keyakinan nilai-nilainya, (2) komitmen kesinambungan adalah nilai ekonomi yang dirasakan dari yang tersisa dengan sebuah organisasi, (3) komitmen normative adalah kewajiban untuk tetap dengan organisasi karena alasan moral dan etika.

Sedangkan Mc. Shane dan Von Glinow menyatakan bahwa: *“organizational commitment refers to the employees emotional attachment to identification within and involvement in a particular organization”.*³³

Komitmen organisasi merupakan ikatan emosional karyawan yang diidentifikasi dengan keterlibatan dalam organisasi. Hal ini memberikan makna bahwa komitmen afektif tertuju kepada keterikatan emosional dalam bentuk kesetiaan kepada organisasi. apa yang dilakukan seseorang itu penting, berharga, dan manfaat nyata untuk orang lain.

Selanjutnya Robert Kreitner dan Angelo Kinicki mendefinisikan komitmen organisasi yaitu:

³² *Ibid*

³³ Mc. Shane dan Von Glinow, *Organizational Behavior* (New York: McGraw – Hill, 2008).

*Organization commitment reflect the extent to which an individual identifies with an organization and its goals. It is important work attitude because committed individuals are expected to display a willingness to work harder to achieve organization.*³⁴

Komitmen organisasi mencerminkan sikap sejauh mana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan tujuan organisasi. Ini adalah sikap kerja yang penting karena individu yang berkomitmen diharapkan menunjukkan kemauan bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi dan keinginan yang lebih besar untuk tetap bekerja pada organisasi. Artinya sikap ini diawali dengan pengenalan individu terhadap organisasi. Jika tujuan organisasi tersebut sesuai dengan harapan- harapannya, maka timbul rasa senang yang membuatnya ingin menunjukkan seluruh potensi diri yang dimilikinya untuk tercapainya tujuan organisasi, serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut.

Berdasarkan deskripsi konsep di atas sintesis komitmen organisasi adalah ikatan emosional seseorang terhadap keterlibatan dirinya yang sangat kuat dalam sebuah organisasi dengan indikator: keterlibatan, loyalitas, keinginan maju, kepedulian dan konsistensi.

³⁴ Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organization Behavior* Ninth Edition (New York: Mc Graw-Hill, 2011), h.330.

B. Hasil Penelitian Yang Relevan

Penelitian tentang *influence of teacher empowerment on teacher's organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools.*

A quantitative questionnaire, combining four Likert scales measuring OC, PC, OCB and teacher empowerment, was mailed in 2001 to teachers in 52 middle and high schools. The respondents were asked to refer to their current school, and to answer a range of questions about their feelings of empowerment, their commitment to the school and the profession, and their OCB in school. Teacher empowerment was measured using the School Participant Empowerment Scale (SPES) (Short And Rinehart, 1992). The SPES measures teachers' overall perception of empowerment. It is a 38-item instrument on a 5-point scale (scored from 1=strongly disagree to 5=strongly agree). Factor analysis of the SPES revealed six dimensions at the basis of the construct. The dimensions and their internal consistency estimates (coefficient alphas) are : involvement in decision-making (0,89); opportunities for professional growth (0,83); status (0,86); self-efficacy (0,84); autonomy(0,81); and impact (0,82). The overall scale has reliability of 0,94 and the same reliability level of alpha was found in the current study.³⁵

Penelitian ini berfokus pada hubungan antara pemberdayaan guru dan komitmen organisasi guru, komitmen profesional (PC) dan organizational citizenship behavior (OCB). Ini mengkaji sub skala pemberdayaan guru terbaik dapat memprediksi hasil ini. Data dikumpulkan melalui kuesioner dikembalikan oleh sampel dari 983 guru di sekolah menengah dan tinggi Israel. Pearson korelasi dan analisis

³⁵ Roni Bogler, Anit Somech, *Influence of teacher empowerment on teacher's organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools.* Teaching and Teacher Education 20 (2004). h. 277-289.

regresi berganda ditunjukkan bahwa persepsi guru dari tingkat pemberdayaan secara signifikan berhubungan dengan self-efficacy.

Penelitian yang lain dilakukan pada 37 sekolah menengah pertama di distrik Klang, Malaysia. Dari hasil penelitian dapat diuraikan:

*Teachers' job performance is the way in which a teacher behaves in the process of teaching and it is known to be related to teachers' effectiveness. It is said that good performance of students depends upon effective teaching of their teachers. Thus, it is important to examine the factor that factor that could enhance teachers' job performance in school. The main purpose of this study was to examine the influence of organizational climate on teachers' job performance.... The findings of this study have implications to the role of principal in exercising positive job behavior and do not over emphasize on paper work as it would benefit teachers' classroom instruction and students' academic achievement.*³⁶

Kinerja guru merupakan bagaimana cara guru berperilaku dalam proses mengajar dan hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungannya terhadap efektivitas guru. Hal tersebut mengatakan bahwa kinerja yang baik dari siswa bergantung pada efektivitas mengajar dari pengajar mereka. Oleh karena itu penting untuk menguji faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru di sekolah. Usulan dari penelitian ini menguji pengaruh dari iklim organisasi terhadap kinerja guru. Penemuan dari penelitian ini memiliki implikasi pada peran dari kepala sekolah membiasakan perilaku kerja positif dan tidak sekedar

³⁶ Nurharani Selamat, Nurzahira Samsu, dan Nur Shaminah Mustafa Kamalu "The Impact of Organizational Climate on Teachers' Job Performance.

melihat hasil kerja di mana itu akan menguntungkan guru pada instruksi pembelajaran kelas dan pencapaian akademik peserta didik.

Hasil riset yang dilakukan Emin Kahya yang berjudul “*the effects of job characteristics and working conditions on job performance.*” yang diterbitkan di International Journal Of Industrial Ergonomics, Volum 37, Issue 6, June 2007.

In performance evaluation literature, although the combination of some variables such as age, gender, experience, observation time, and interpersonal affect has been widely considered in determining employee performance, no investigation has indicated the influence of workplace conditions on job performance. This study reports the effects of job characteristics (physical efforts and job grade), and working conditions (environmental conditions and hazards) in addition to experience and education level on task performance and contextual performance. A total of 154 employees in 18 teams at a medium-sized metal company participated in this study. Seven criteria for task performance and 15 for contextual performance were used for measuring employee performance. The results showed that there were substantial relationships between employee performance both job grade and environmental conditions. Poor workplace conditions (physical efforts, environmental conditions, and hazards) result in decreasing employee performance consisted of following organization rules, quality, cooperating with co-workers to solve task problems, concentrating the tasks, creativity, and absenteeism.³⁷

Dalam kinerja literatur evaluasi, meskipun kombinasi beberapa variabel seperti usia, jenis kelamin, pengalaman, waktu pengamatan, dan interpersonal mempengaruhi telah banyak dipertimbangkan dalam menentukan kinerja karyawan, tidak ada investigasi telah menunjukkan

³⁷ Emin Kahya, “*The effects of job characteristics and working conditions on job performance*” International Journal Of Industrial Ergonomics, Volum 37, Issue 6, June 2007.

pengaruh kondisi kerja terhadap prestasi kerja. Penelitian ini melaporkan pengaruh karakteristik pekerjaan (upaya fisik dan pekerjaan grade), dan kondisi kerja (kondisi lingkungan dan bahaya) di samping pengalaman dan tingkat pendidikan terhadap kinerja tugas dan kinerja kontekstual. Sebanyak 154 karyawan di 18 tim di sebuah perusahaan logam menengah berpartisipasi dalam studi ini. Tujuh kriteria kinerja tugas dan 16 untuk kerja kontekstual digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan substansi antara kinerja karyawan baik *job grade* dan kondisi lingkungan. Kondisi yang buruk di tempat kerja (upaya fisik, kondisi lingkungan, dan bahaya) mengakibatkan penurunan kinerja karyawan terdiri dari mengikuti aturan organisasi, kualitas, bekerja sama dengan rekan kerja untuk memecahkan masalah tugas, berkonsentrasi tugas, kreativitas, dan absensi.

C. Kerangka Teoretik

1. Pemberdayaan dan Kinerja

Pemberdayaan merupakan salah satu instrumen penting untuk memperbaiki kinerja individu dan organisasi melalui penyebaran dalam pembuatan keputusan dan tanggung jawab. Dalam hal ini Kinlau menjelaskan, "*within organization the primary goal of empowerment is not the fair distribution of influence, but performance*

and the improvement of performance."³⁸ Tujuan utama dari pemberdayaan bukan hanya pengaruh keadilan distribusi, melainkan kinerja dan peningkatan kinerja. Lebih lanjut dijelaskan :

*A vision of the full potential of empowerment is gained when we understand it as a process for developing and developing competent influence. Developing and developing competent influence is a process that begins with understanding and ends with improved performance.*³⁹

Berdasarkan penjelasan di atas, visi dari pemberdayaan diperoleh ketika dipahami sebagai proses pengembangan dan penyebaran kemampuan. Mengembangkan dan menyebarkan kemampuan adalah proses yang dimulai dengan pemahaman dan berakhir dengan peningkatan kinerja.

John W. Newstrom dan Davis mengungkapkan sebuah teori bahwa:

*Empowerment is any process that provides greater autonomy to employees through the sharing of relevant information and the provision of control over factors effecting job performance. Empowerment helps remove the conditions that cause powerlessness while enhancing employee feelings of self efficacy.*⁴⁰

Pemberdayaan adalah proses yang memberikan otonomi lebih besar kepada karyawan melalui berbagai informasi yang relevan dan penyediaan kontrol atas faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

³⁸ Dennis C. Kinlaw, *The Practive of Empowerment: Making the most of human Competence* (England: Gower Publishing, Ltd, 1995), h.15.

³⁹ *Ibid*, h.23.

⁴⁰ John W. Newstrom, *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, Thirteen Edition (USA: Mc. Graw Hill, 2011), h.161.

pekerjaan. Pemberdayaan membantu menghilangkan kondisi yang menyebabkan ketidakberdayaan dan meningkatkan self efficacy.

Vecchio berpendapat bahwa:

*Empowerment refers to a set of motivational techniques that are designed to improve employee performance through increased levels of employee participation and self determination. A major feature of employee empowerment is deliberate merging of organizational and individual goals.*⁴¹

Pemberdayaan karyawan merupakan seperangkat teknik motivational yang dirancang untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan tingkat partisipasi dan kemandirian karyawan. Bentuk utama dari pemberdayaan karyawan adalah dengan sengaja menggabungkan atau menyelaraskan antara tujuan-tujuan organisasi dengan tujuan-tujuan individu.

Berdasarkan pendapat di atas, diduga bahwa pemberdayaan berpengaruh langsung terhadap kinerja.

2. Komitmen Organisasi dan Kinerja

Kebhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia. Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Dalam dunia kerja komitmen karyawan terhadap

⁴¹ Robert P. Vecchio, *Organizational Behavior, Core Concepts* (USA: South Western Thompson, 2006), h. 32.

organisasi sangatlah penting, karena jika para tenaga kerja berkomitmen pada organisasi, mereka mungkin akan lebih produktif, sehingga banyak organisasi memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang posisi atau jabatan.

Komitmen pada organisasi sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi. Komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi.

Komitmen organisasi akan mempengaruhi keterlibatan individu dalam tugas ditunjukkan karena menekankan pada kinerja guru sebagaimana disebutkan Negin Memari, Omid Mahdieh, Ahmag Berarti Mamami dalam penelitiannya yang berjudul *the impact of organizational commitment on employees job performance* menyebutkan bahwa:

The relationship between independent variable organizational commitment and dependent variable, job performance is showp diagrammatically in figure. The independent variably organizational commitment has positive or negative impacts on

*that organizational commitment and job performance are significantly correlated.*⁴²

Dalam uraian di atas penulis telah menganalisis bahwa terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja guru. Merujuk dari teori tersebut dengan demikian diduga terdapat pengaruh *langsung* positif komitmen organisasi terhadap kinerja guru. Dengan kata lain, semakin komitmen organisasi maka semakin tinggi kinerja guru.

3. Pemberdayaan dan Komitmen Organisasi

Stephen P. Robbins, dan Timothy A. Judge mengatakan melalui pemberdayaan dalam meningkatkan peran serta anggota dan akan berdampak kepada peningkatan komitmen organisasi di mana di bekerja, *“psychological empowerment employees belief in the degree to which they affect their work, environment, their competence, the meaningfulness of their job and their perceived autonomy in their work.”*⁴³ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge mengatakan dengan keyakinannya, dosen dapat memperkirakan sejauh mana mereka dapat mempengaruhi lingkungan kerja,

⁴² Negin Memari, Omid Mahdieh, Ahmag Berarti Mamami, *The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance*, Interdisiplinary Journal of Contemporary Research In Business VoJ5, No. 5, (2013), h. 166.

⁴³ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *op.cit.*, h. 102.

kompetensi, kebermaknaan dalam pekerjaan dan kebebasan yang mereka rasakan dalam bekerja di kampus.

John R. Schermerhorn, Jr. Richard N. Osbor, Mary Uhl-Bien, James G. Hunt, "*psychology empowerment a sense of personal fulfillment and purpose that arouses one's feelings of competency and commitment to the work.*"⁴⁴ Maksud dari pernyataan di atas adalah pemberdayaan merupakan rasa yang didapat untuk memenuhi keinginan dan tujuan seseorang untuk membangkitkan perasaan terhadap kompetensi dan komitmen untuk bekerja. Selanjutnya Qiao Kun; Dalian Univ. of Technol., Dalian ; Sun Hai-yan ; Liu Lin-li dengan judul risetnya "*The effect of empowerment on employees' Organizational Commitment ; Psychological Contract as Mediator.*"

The present paper explored the relationship of empowerment and organizational commitment mediated by psychological contract. Based on the analysis of 291 samples by surveying MBA students of Dalian University of Technology, using structure equation model (SEM), the authors confirmed that empowerment did have effects on employees organizational commitment in different ways through psychological contract, which is list as follows meaning perceived by employees affects psychological factor of organizational commitment through the partial effect of employees perceptions of obligations, impact completely influences both psychological and social-economic factor of organizational commitment via employee expectations, competence affects organizational commitment through partial mediated function of employee expectations in addition, significantly, employee expectations of psychological contract have positive effect to employees perceptions of obligations;and

⁴⁴ John R. Schermerhorn, Jr. Richard N. Osbor, Mary Uhl-Bien, James G. Hunt *op.cit.* h.134.

*social-economic factor of organizational commitment positively affects psychological factor.*⁴⁵

Tulisan ini mengeksplorasi hubungan pemberdayaan dan komitmen organisasi dimediasi oleh kontrak psikologis. Berdasarkan analisis dari 291 sampel oleh survey MBA mahasiswa Dalian University of Technology, menggunakan model persamaan struktur (SEM), penulis menegaskan bahwa pemberdayaan tidak memiliki efek pada komitmen organisasi karyawan dengan cara yang berbeda melalui kontrak psikologis, yang merupakan daftar sebagai berikut: berarti yang dirasakan oleh karyawan mempengaruhi faktor psikologis komitmen organisasi melalui efek parsial persepsi karyawan kewajiban; Dampak sepenuhnya mempengaruhi baik faktor psikologis dan sosial-ekonomi dari komitmen organisasi melalui harapan karyawan; kompetensi mempengaruhi komitmen organisasi melalui fungsi dimediasi sebagian harapan karyawan. Selain itu, secara signifikan harapan karyawan kontrak psikologis berpengaruh positif terhadap persepsi karyawan kewajiban, dan faktor sosial-ekonomi dari komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap faktor psikologis.

Berdasarkan uraian di atas dapat diduga terdapat pengaruh positif antara pemberdayaan dan komitmen organisasi.

⁴⁵ Management Science and Engineering, 2007, ICMSE, 2007, International Conference.

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah dan batasan masalah, maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Pemberdayaan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja
2. Komitmen organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja
3. Pemberdayaan berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi.