

## BAB II

### KAJIAN TEORETIK

#### A. Deskripsi Konseptual

##### 1. Kinerja

Sebelum membahas tentang hal-hal yang berhubungan 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 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*”.<sup>1</sup> Kinerja atau capaian 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 perilaku negatif yang harus dihindari demi

---

<sup>1</sup> 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.

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

Ivancevich, Konopakse, dan Matteson, "*job performance a set of employee work related behavior designed to accomplish organizational goals*".<sup>2</sup> Kinerja adalah seperangkat perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan dirancang untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut definisi Steve M.Jex tentang 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*".<sup>3</sup> Kinerja adalah istilah yang sederhana, kinerja dapat di definisikan sebagai perilaku karyawan yang digunakan pada saat bekerja.

Demikian juga dengan Mathis dan Jackson mengatakan:

*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 .*<sup>4</sup>

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

---

<sup>2</sup> John M.Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management* (New York: McGraw Hill, 2014), h.172.

<sup>3</sup> Steve M.Jex, *Organizational Psychology* (USA: John Wiley, 2002), h.88.

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

pencapaian pekerjaan, (4) kehadiran pada pekerjaan dan (5) kerjasama 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 kekoperatif/ 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 dari semua pihak yang terlibat dalam organisasi. Guna meningkatkan kinerja, hendaknya elemen-elemen yang mempengaruhi kinerja seseorang terdapat pada diri karyawan, sehingga mereka dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan.

McClelland dalam Mullins menyarankan ada 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 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.<sup>5</sup>*

---

<sup>5</sup> Laurie J. Mullins, *Management and Organizational Behaviour, Ninth Edition* (England: FT Prentice Hall, 2010), h. 489.

Empat langkah meningkatkan kinerja, yakni: 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”*.<sup>6</sup> Perilaku kinerja adalah seperangkat kerja yang berhubungan dengan perilaku pekerjaan yang diharapkan organisasi untuk ditampilkan individu.

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”*.<sup>7</sup> Orientasi kinerja, individu dalam masyarakat dihargai karena kinerja dan keunggulan. Keunggulan dalam jumlah dan mutu pekerjaan.

---

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

<sup>7</sup> James L.Gibson et.al, *Organizations: Behavior, Structure and Processes fourteenth*, (NewYork: McGraw Hill, 2012), h.72.

Menurut John Witmore, "*performance a deed, a feat, a public exhibition of skill*".<sup>8</sup> Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran keterampilan.

Pendapat Schermerhorn Bahwa, "*job Performance is measured as the quantity of task accomplished by and individual or group*".<sup>9</sup> Kinerja pekerjaan diukur sebagai jumlah tugas yang dilakukan oleh individu atau kelompok.

Hal senada di ungkapkan oleh Rue dan Byars:

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

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.

Selanjutnya menurut Gibson dan kawan-kawan, "*job performance is the outcomes of jobs that relate to the purposes of the organization such as quality, efficiency, and other criteria of*

---

<sup>8</sup> John Witmore, *Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose* (Britis: Nicholas Brealey Publishing, 2009), h.95.

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

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

*effectiveness*".<sup>11</sup> 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 efisiensi penyelesaian tugas dan kualitas hasil. Sebagai contoh, pelayanan perusahaan jasa yang efisien dan berkualitas sehingga memuaskan pelanggan. Jika seseorang bisa menyelesaikan tugasnya tetapi tidak efisien dalam pengerjaan dan berkualitas lebih rendah atau standar yang telah ditetapkan, berarti dia belum berkinerja baik. Kinerja merujuk 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 aspek kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh seorang guru yang sesuai dengan kompetensi guru meliputi : 1) Menguasai bahan atau materi pembelajaran, 2) Mengelola program belajar mengajar dengan cara merumuskan tujuan pembelajaran/instruksional, 3) Mengelola kelas dengan menciptakan suasana yang kondusif, 4) Menggunakan media/sumber berupa alat

---

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

bantu, komputer, laboratorium sesuai kebutuhan, 5) Menguasai landasan pendidikan, 6) Mengelola interaksi belajar mengajar, 7) Menilai prestasi siswa untuk kepentingan pembelajaran, 8) Mengenal fungsi dan program bimbingan dan penyuluhan disekolah, 9) Mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah, 10) Memahami prinsip-prinsip dan penafsiran hasil belajar siswa.<sup>12</sup> Guru merupakan jabatan profesi yang memerlukan kemampuan khusus sebagai pendidik yang tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang tanpa memiliki kemampuan dasar sebagai guru.

Colquitt menambahkan aspek lain yang mendukung kinerja seperti pernyataan, *“succsessessful performance (be it landing an airplane or performing any other job) depends on the right combination of effort, ability, and skill”*.<sup>13</sup> 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.*<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Depdiknas, *Pengadaaan dan Pembinaan Tenaga Kependidikan* (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, 2004), h.5.

<sup>13</sup> Jason A. Colquitt, J. LePine, dan Michel J. Weson, *op cit.*, h.137.

<sup>14</sup> *Ibid.*, hh.136-137.

Kedua aspek tersebut yaitu:

- 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.

Robin Stuart dan Kotze menyatakan, "*performance is all about doing the right thing at the appropriate time*".<sup>15</sup> Kinerja adalah segala sesuatu tentang bagaimana melakukan sesuatu yang benar pada waktu yang tepat.

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*".<sup>16</sup> Kinerja adalah hal yang dipengaruhi oleh perilaku motivasi diri yang meliputi pengarahan, yaitu usaha bagaimana bekerja keras, kualitas terkait dengan strategi-strategi melaksanakan tugas, durasi terkait lamanya waktu melaksanakan tugas

---

<sup>15</sup> Robin Stuart-Kotze, *Performance: The Secret of Successful Behavior* (London: Prentice Hall, 2006), h.4.

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



Sementara itu Chuck Williams bahwa, *“job performance is how well someone performs the requirements of the job”*.<sup>17</sup> Kinerja adalah seberapa baik seseorang melaksanakan kebutuhan pekerjaan tersebut.

John Bernardin menyebutkan, *“performance is defined as the record of outcomes produced on specified job functions or activities during a specified time period.”*<sup>18</sup> Kinerja didefinisikan sebagai catatan hasil kerja yang telah dilaksanakan sesuai dengan fungsi-fungsi kerja selama kurun waktu tertentu.

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 jobholder 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 event that follows from the worker`s own efforts and doesn`t require the involvement 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*

---

<sup>17</sup> Chuck Williams, *Management* (South Western: Texas Christian University, 2005), h.551.

<sup>18</sup> H. John Bernardin, *Human Resources Management An experiential Approach. Third edition*, (New York: Mc Graw-Hill, 2003), h.143.

*the workplace that are potentially job outcomes but aren't a fundamental part of the work.*

*d. Job satisfaction outcomes. job satisfaction depends on the levels of intrinsic and extrinsic outcomes and how jobholder views those outcomes.<sup>19</sup>*

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 intrinsic adalah obyek 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

---

<sup>19</sup> James L. Gibson, *et al.*, *op.cit.*, hh.371-373.

hasil lintrinsik dan ekstrinsik dan bagaimana pandangan seseorang terhadap hasil tersebut.

Pengertian kinerja yang disampaikan tersebut di atas, lebih tepat dipakai untuk mengukur kinerja secara kolektif yakni pada level sekolah. Dengan demikian kinerja guru dapat diketahui dari tingkat kefavoritan suatu sekolah. Sekolah favorit atau unggulan cenderung dianggap memiliki kinerja yang lebih baik, sebaliknya sekolah yang tidak favorit cenderung dianggap memiliki kinerja yang kurang baik.

Pada bagian lain, Robbins dan Judge mendeskripsikan kinerja berkembang menjadi tiga jenis perilaku yang menentukan kinerja seseorang, yaitu:

- a. *Task performance. Performing 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. *Counterproducctivity. Action that actively damage the organization. These behavior include stealing, damaging company property, behaving aggresively toward co-workers and avoidable absences.<sup>20</sup>*

Tiga jenis perilaku, yaitu: a. *Task performance*. Kinerja yang berorientasi pada tugas. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab

---

<sup>20</sup> Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Organizational Behavior Fourteenth Edition* (Asia : Pearson, 2011), h.599

sebagai kontribusi terhadap barang atau jasa dalam tugas 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.

Dari uraian di atas dapat disintesis kinerja adalah unjuk kerja yang berhubungan dengan pekerjaan seseorang yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi dengan indikator: perilaku dalam bekerja, ketaatan, dan tanggung jawab.

## **2. Pemberdayaan**

Memberdayakan dapat dinyatakan sebagai suatu hal yang mendorong untuk menjadi lebih terlibat dalam mengambil keputusan dan beraktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan. Setiap individu dalam pemberdayaan memungkinkan membuat keputusan lebih besar

dan lebih banyak tanpa harus mengacu pada seseorang yang lebih senior. Pemberdayaan dijiwai 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 goals.*<sup>21</sup>

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. Dengan demikian maka secara psikologis pemberdayaan akan meningkatkan motivasi, produktivitas kerja, dan partisipasi karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.

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.*<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Robert P. Vecchio, *Organizational Behavior, Core Concepts* (USA: South Western Thompson, 2006), h.32.

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

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.

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 themselves and their work*".<sup>23</sup> Pemberdayaan adalah proses dimana para manajer membantu orang lain untuk memperoleh dan menggunakan daya yang dibutuhkan untuk membuat keputusan yang mempengaruhi mereka dan pekerjaan mereka.

Lebih lanjut pemberdayaan menurut Kreitner dan Kinicki:

*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.*<sup>24</sup>

Pemberdayaan berarti memberi ijin kepada pengawas atau pekerja untuk mengutamakan konsumen di atas segalanya. Dalam arti lain, ini berhubungan dengan sumber daya, kemampuan, dan

---

<sup>23</sup> John R. Schermerhorn, James G. Hunt, dan Richard N. Osborn, *Organizational Behavior Ninth Edition* (USA: John Wiley & Sons, Inc., 2005), h. 276

<sup>24</sup> Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organization Behavior Ninth Edition* (New York: McGraw Hill, 2011), h.330.

dukungan untuk menjadi pemimpin dari pada seperti robot yang tanpa pikiran. Dalam definisi praktis; pemberdayaan berhubungan dengan sumber daya, kemampuan, waktu dan dukungan untuk menjadi seorang pemimpin yang memiliki inisiatif.

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

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*".<sup>26</sup> Pemberdayaan individu berarti memberikan mereka izin untuk menggunakan bakat mereka, keahlian, sumber daya dan pengalaman untuk menyelesaikan pekerjaan mereka pada waktu yang tepat.

Pendapat Laurie J. Mullins menyampaikan, "*empowerment is generally explained in terms of allowing employees greater freedom autonomy and self control over their work and responsibility for*

---

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

<sup>26</sup> James L. Gibson, *et al.*, *op.cit.*, h.508.

*decision making*".<sup>27</sup> 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.

Pendapat di atas sejalan dengan penjelasan yang diberikan Newstrom dan Davis:

*Empowerment is any process that provides greater autonomy to employees through the sharing of relevant information and the provision of control over factors affecting job performance. Five broad approaches to empowerment have been suggested. (1) Helping employees achieve job mastery (giving proper training, coaching, and guided experience that will result in initial success. (2) Allowing more control (giving them discretion over job performance and then holding them accountable for outcomes), (3) Providing successful role models (allowing them to observe peers who already perform successfully on the job), (4) Using social reinforcement and persuasion (giving praise, encouragement, and verbal feedback designed to raise self confidence), (5) Giving emotional support providing reduction of stress and anxiety through better role definition, task assistance caring.*<sup>28</sup>

Kutipan di atas menjelaskan bahwa pemberdayaan adalah setiap proses yang memberikan kekuasaan yang lebih besar kepada karyawan melalui berbagai informasi yang relevan dan penyediaan akses atas faktor yang mempengaruhi kinerja kerja. Adapun beberapa pendekatan untuk pemberdayaan antara lain: (1) membantu karyawan

---

<sup>27</sup> Laurie J. Mullins, *Management and Organizational Behaviour, Ninth Edition* (England: FT Prentice Hall, 2010), h. 683.

<sup>28</sup> John W. Newstrom dan Keith Davis, *Organizational Behavior Eleventh Edition* (New York: McGraw Hill Companies Inc, 2002), hh.185-186.



mencapai penguasaan pekerjaan (memberikan pelatihan yang tepat, pembinaan, dan pengalaman yang akan menghasilkan kesuksesan), (2) memungkinkan keleluasaan yang lebih besar (memberi mereka kinerja serta keleluasaan yang lebih dan kemudian memberikan tanggung jawab atas hasil yang mereka kerjakan), (3) memberikan teladan yang sukses (memungkinkan mereka untuk melihat rekan-rekan mereka yang sudah sukses terhadap pada pekerjaannya), (4) menggunakan penguatan sosial dan kepercayaan (memberikan pujian, dorongan, dan umpan balik verbal yang dirancang untuk meningkatkan kepercayaan diri), dan (5) memberikan dukungan emosional (memberikan pengurangan terhadap stress dan kecemasan terhadap pemberian peran yang lebih baik, bantuan tugas jujur).

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

*Models of psychological empowerment argue that a similiar set of concept can make work task intrinsically motivating. Four concepts 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 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 tasks. That sense of self determination is a strong driver of intrinsic 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. Impact reflects the sense that a person's actions "make difference" that progress is being made toward fulfilling some important purpose.<sup>29</sup>*

Ada empat hal penting yang dapat membuat suatu pekerjaan membangkitkan motivasi intrinsik, yaitu: kebermaknaan kerja (*meaningfulness*), kemandirian (*self determination*), kompetensi (*competence*), dan pengaruh (*impact*). Kebermaknaan kerja (*meaningfulness*) 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 bahkan menyukainya. Kemandirian (*self determination*) mencerminkan suatu makna kebebasan untuk memilih atau melanjutkan tugas tersebut. Karyawan yang memiliki kemandirian tinggi dapat memilih atau menentukan tugas yang akan dikerjakan, bagaimana mengaturnya dan berapa lama waktu untuk menyelesaikannya. Kemandirian tersebut merupakan dorongan motivasi intrinsik yang kuat karena memungkinkan karyawan melaksanakan aktivitas yang mereka rasakan bermakna dan menarik. Kompetensi (*competence*) mencakup

---

<sup>29</sup> Jason A. Colquitt, J. LePine, dan Michel J. Weson, *op. cit.*, hh.198-199.

keyakinan seseorang mengenai kemampuannya untuk dapat berhasil menyelesaikan tugas. Pengaruh (*impact*) mencerminkan suatu kesan bahwa tindakan seseorang membuat suatu perbedaan atau perubahan, bahwa perbaikan atau peningkatan 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.*<sup>30</sup>

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 sekolah dan budaya sekolah melalui diskusi yang interaktif dan berkelanjutan.

Dengan cara tersebut maka paling sedikit ada tiga hal yang terjadi yang dapat digambarkan sebagai hal yang dianggap penting dalam membentuk atau menularkan rasa atau jiwa kepemimpinan dalam diri para guru. Penjelasan mengenai ketiga hal tersebut dapat diringkaskan sebagai berikut: (1) Guru berpartisipasi secara aktif

---

<sup>30</sup> Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education* (USA: Simon & Schuster Company, 1995), h.132.

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 pula terhadap nilai-nilai yang dipegang teguh oleh sekolah yang membentuk visi sekolah untuk masa depan. (3) Dengan pelibatan guru secara pribadi dalam proses dan dengan dimilikinya komitmen secara pribadi terhadap hasil, maka guru tergerak secara sadar untuk berkembang baik dalam misi sekolah yang lebih besar maupun dalam hubungan keterikatan tugas dan pekerjaan harian mereka sendiri untuk mencapai misi tersebut.

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

Pemberdayaan merupakan berbagai perlakuan tertentu yang dilakukan kepada para guru yang dapat 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 yang mereka amati dan alami.

Berdasarkan beberapa konsep yang telah dikemukakan dapat disintesis 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. Self Efficacy**

Dalam hidup manusia butuh keyakinan. Keyakinan ini bukan hanya terkait dengan persoalan spiritual, tetapi juga berhubungan dengan hal-hal yang rasional. Keyakinan atas hal-hal yang rasional seperti kemampuan untuk menuntaskan tugas atau pekerjaan tertentu secara cepat dan tepat lazim disebut sebagai *self efficacy*.

*Self efficacy* adalah keyakinan seseorang tentang kemampuannya untuk memobilisasi, memotivasi, sumber daya kognitif

dan sumber tindakan yang diperlukan untuk mengendalikan tuntutan tugas. Sejumlah peneliti telah menemukan bahwa keyakinan pada kemampuan merupakan penentu tingkat kinerja seseorang.

Slocum dan Hellriegel mendefinisikan *self efficacy* sebagai keyakinan kemampuan untuk bekerja.

*Self efficacy refers to the individual's estimate of his or her own ability to perform, a specific task in a particular situation. The greater the employee's perceived ability to perform the task, the higher will be the employee's self efficacy.*<sup>31</sup>

*Self efficacy* adalah perkiraan seseorang akan kemampuan yang dimilikinya untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas tertentu dalam suatu situasi tertentu. Semakin besar persepsi seseorang akan kemampuannya untuk dapat menyelesaikan tugas itu, akan semakin tinggi pula *self efficacy* nya. Seorang yang memiliki *self efficacy* yang tinggi merasa yakin bahwa mereka memiliki kemampuan yang diperlukan oleh tugas tersebut, sehingga mereka juga yakin akan mampu menyelesaikan tugas itu, dan mereka tidak akan terhambat oleh apapun untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Dari definisi dapat menggambarkan bahwa *self efficacy* merupakan keyakinan diri yang dimiliki seseorang bahwa ia memiliki berbagai kemampuan yang mendukung, yang membuatnya akan mampu menyelesaikan suatu tugas. Keyakinan tersebut kemudian

---

<sup>31</sup> John W Slocum Jr, dan Don Hellriegel, *Organizational Behavior* (USA: Thomson South Western, 2007), h.108.

mempengaruhi semangat dan usahanya dalam mencapai suatu target atau tugas tertentu. Orang-orang yang memiliki *self efficacy* yang tinggi akan selalu memiliki harapan atau optimis dalam mengerjakan dan menyelesaikan suatu target atau tugas tertentu.

Sementara itu Steven L. Mc Shane dan Mary Ann Von Glinow, “*self efficacy refers to a person’s beliefs that he or she can successfully complete a task*”.<sup>32</sup> *Self efficacy* adalah keyakinan seseorang bahwa ia mampu untuk menyelesaikan tugas dengan sukses.

Albert bandura dalam Schermerhorn menjelaskan, “*self efficacy is a person’s belief that she or he is capable of performing a task*”.<sup>33</sup> *Self efficacy* merupakan keyakinan diri seseorang bahwa dia mampu melaksanakan tugas yang diemban. Lebih lanjut Robin dan Judge menyatakan bahwa :

*The higher your self efficacy, the more confidence you have in your ability to succeed. So, in difficult situations, people with low self efficacy are more likely to lessen their effort or give up altogether, while those with sel efficacy will try harder to master the challenge.*<sup>34</sup>

Semakin tinggi tingkat *self efficacy* seseorang, maka ia akan semakin yakin pada kemampuannya untuk menyelesaikan tugas. Jadi dalam situasi sulit individu dengan *self efficacy* yang rendah akan lebih

---

<sup>32</sup> McShane dan Von Glinow, *Organizational Behavior Fifth Edition* (New York: McGraw-Hill Co. International Edition, 2010), h.45.

<sup>33</sup> John R. Schermerhorn, Jr., *Introduction to Management* (New York: John Wiley & Sons (asia) Pte. Ltd, 2010), h.359.

<sup>34</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior Fourteenth Edition* (USA: Pearson Education, 2011), h.251.

mungkin untuk mengurangi usahanya atau melepaskannya sama sekali, sementara individu dengan tingkat *self efficacy* tinggi akan semakin giat mencoba untuk mengatasi tantangan itu.

Sementara bagi Stajkovic dan Luthans:

*Self efficacy refer to an individual's conviction (or confidence) about his or her abilities to mobilize the motivations, cognitive resources, and courses of action needed to successfully execute a specific taks within a given context.*<sup>35</sup>

Pada intinya definisi di atas memberikan pengertian bahwa *self efficacy* adalah keyakinan individu tentang kemampuannya untuk menggerakkan motivasi, sumber daya kognitif, dan cara bertindak yang diperlukan untuk berhasil melaksanakan tugas dalam konteks tertentu.

Sedangkan menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, "*self-efficacy is a person belief about his or her chances of successfully accomplishing a specific task, (self efficacy is belief in one's ability to do task)*".<sup>36</sup> *Self efficacy* merupakan keyakinan diri seseorang untuk berkembang dan berhasil dalam tugas khusus (*self efficacy* adalah kepercayaan dalam kemampuan seseorang untuk melakukan tugas khusus).

---

<sup>35</sup> Fred Luthans, *Orgnazational Behavior* (Boston: McGraw-Hill, 2012), h. 202.

<sup>36</sup> Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill Companies, 2010), h.128.



*Self efficacy* menurut Egan dan Kauchak, “a belief about one’s own capability to organize and complete a course of action required to accomplish a specific type of task”.<sup>37</sup> *Self efficacy* adalah keyakinan tentang kemampuan seseorang untuk mengatur dan menyelesaikan tindakan yang diperlukan untuk mencapai jenis tugas tertentu.

Selanjutnya, konsep *self efficacy* terdiri atas tiga dimensi, yaitu:

- a. *Magnitude*, refers to the level of task difficulty that individuals believe they can attain;
- b. *Strenght*, refers to whether the belief regarding magnitude is strong or weak;
- c. *Generality*, indicates how generalized across different situations the belief in capability is.<sup>38</sup>

Tiga dimensi *self efficacy* yaitu: a. *Magnitude*, kepercayaan individu akan kemampuan mengerjakan suatu tugas dengan tingkat kesulitan tertentu; b. *Strenght*, kepercayaan yang berkaitan kuat atau lemahnya dimensi *magnitude* seseorang dalam menyelesaikan tugasnya; c. *Generality*, cara berpikir dengan memandang suatu tugas secara umum, melihat tugas dalam situasi dan kondisi yang berbeda dengan mempertimbangkan kemampuan yang dimiliki.

Dari dimensi tersebut, dapat disimpulkan bahwa keyakinan akan kemampuan diri sendiri akan tercipta positif terhadap suatu tugas

---

<sup>37</sup> Paull Egan & Don Kauchak, *Educational Psychology* (Saddle River, New Jersey : Pearson International Education,2004), h.361.

<sup>38</sup> John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management* (USA: Ms Graw Hill, 2008), hh.85-86.

sehingga terdapat kemungkinan tercapainya sebuah keberhasilan. Dengan memahami kemampuan dan situasi tugas yang akan terjadi, seorang individu akan mempertimbangkan resiko dari sikap yang dilakukannya.

Lebih lanjut, terdapat empat sumber yang mempengaruhi *self efficacy* yaitu:

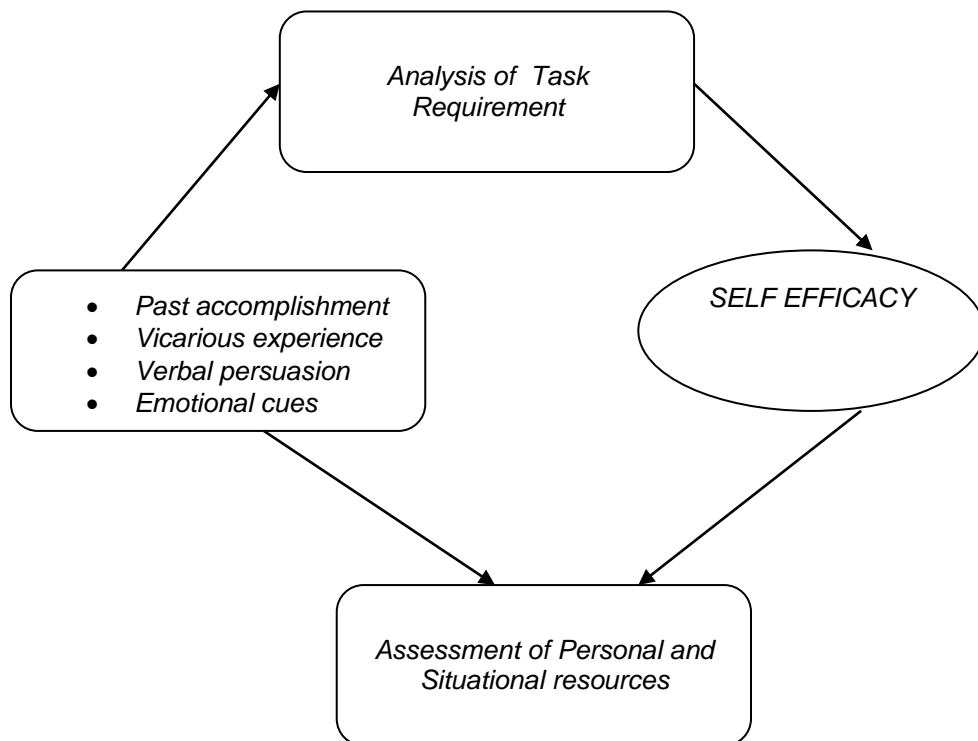
- a. *Past accomplishments – the degree to which they have succeeded or failed in similar sorts of task in the past;*
- b. *Vicarious experience – by taking into account their observation and discussion with other who have performed such task;*
- c. *Verbal persuasion, because friends, coworkers, and leaders can persuade employees that can “get the job done”;*
- d. *Emotional cues, in that feeling or fear or anxiety can create doubts about task accomplishment, whereas pride and enthusiasm can bolster confidence level.”<sup>39</sup>*

Empat sumber yang mempengaruhi *self efficacy* yaitu: a. tingkat kesuksesan atau kegagalan di masa lampau; b. Melalui pengamatan atau diskusi dengan orang lain yang telah melakukan tugas yang sama sebelumnya; c. Rekan kerja, pimpinan mampu mempengaruhi/ mendukung pegawai tersebut dalam menyelesaikan tugasnya; d. Perasaan takut atau rasa gembira yang dapat membauat keraguan tentang terselesainya tugas sehingga kebanggaan dan keantusiasan menaikkan tingkat percaya diri.

---

<sup>39</sup> Jason A. Colquitt, J. LePine, dan Michel J. Weson, *op. cit.*, hh. 182-183.

Setiap sumber *self efficacy* bersifat lunak dan dapat diubah dan bukan merupakan trait. Dengan kata lain *self efficacy* dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan yang ditargetkan pada keempat sumber tersebut. Keempat bentuk sumber *self efficacy* menjadi sangat penting dalam menganalisa sebuah tugas dengan mengetahui tingkat kesulitan dan tuntutan tugas yang harus dipenuhi, kepribadian pegawai dan situasi yang akan membuktikan keterkaitan sumber efikasi satu sama lain.



Gambar: 2.1 Sumber *self efficacy*

Sumber : Jason A. Colquitt, J. LePine, dan Michel J. Weson, *Organization Behavior, Improving Performance and Commitment in Workplace* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2013), h.183.

Dalam bukunya Albert Bandura menyatakan :

*Efficacy belief influence causal attribuion. People who regard themselves as highly efficacious attribute their failures to insufficient effort or adverse situational conditions, whereas those who regard themselves as inefficacious to attribute their failures or lower ability, Causal attribution affect motivation, performance, and affeptive reactions mainly through beliefs of personel efficacy.<sup>40</sup>*

*Self efficacy* memberi pengaruh sebab akibat. Pegawai yang memiliki *self efficacy* yang tinggi memandang kegagalan sebagai dampak kurangnya upaya atau faktor situasi yang tidak mendukung, sementara pegawai yang tidak memiliki *self efficacy* yang tinggi cenderung gagal atau memiliki kemampuan yang rendah. Hasil sebab akibat tersebut mempengaruhi motivasi, kinerja, dan reaksi yang efektif melalui keyakinan atau *self efficacy*.

Dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* membuat individu yakin akan berhasil dengan segala resikonya karena dia telah memutuskan untuk fokus kepada peluang yang layak dikejar. Saat peluang menjadi terbatas dan banyak tantangan, individu dengan *self efficacy* tinggi tetap mampu mencari cara untuk mengendalikan keadaan. Sikap ini menunjukkan kepercayaan dirinya untuk bersaing, menerima tantangan, mengatasi rintangan, dan menerima resiko atas keputusan yang telah diambil.

---

<sup>40</sup> Albert Bandura, *Self Efficacy in Changing Societies, First Edition* (USA: cambridge University Press: 1997), h.7.

Perasaan *self efficacy* yang kuat akan meningkatkan pencapaian prestasi dan kebahagiaan pribadi dalam berbagai hal. Orang yang memiliki keyakinan kuat mengenai kemampuan-kemampuannya akan menghadapi tugas yang sulit sebagai suatu tantangan yang harus dikuasai dan bukan sebagai anacaman yang harus dihindari. Keyakinan ini akan mempengaruhi kegiatan-kegiatan atau tindakan-tindakan yang dilakukakannya. Mereka akan menentukan suatu tujuan atau sasaran yang menantang dan memiliki komitmen yang kuat untuk mencapai tujuan itu. Mereka juga akan meningkatkan dan mempertahankan upaya mereka untuk menghadapi kegagalan, dan akan segera bangkit setelah adanya kegagalan tersebut. yang mereka miliki. Mereka menganggap terjadinya kegagalan disebabkan oleh usaha yang belum maksimal, atau masih kurangnya pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki. Mereka menghadapi situasi-situasi yang mengancam dengan keyakinan bahwa mereka akan dapat menguasainya. Di samping itu mereka akan mengantisipasi kemungkinan terjadinya hambatan dan mencari solusi yang diperlukan. Lebih jauh Pajares dan Schunk menyatakan bahwa:

*Efficacy beliefs also help determinate how much effort people will expand on an activity, how long they will persevere when confronting obstacles and how resilient they will be in the face of adverse situations.*<sup>41</sup>

*Self efficacy* pegawai juga akan menentukan seberapa banyak usaha yang diperlukan dan seberapa ketahanan mereka saat berhadapan dengan hambatan yang terjadi dan mencari solusinya, dan bagaimana mereka tetap tangguh saat menghadapi situasi yang merugikan untuk mencapai target kegiatan dengan berhasil. Hal ini berarti *self efficacy* juga akan meningkatkan ketekunan mereka mencari solusi permasalahan yang terjadi, yang apabila dibiarkan akan menghambat keberhasilan pencapaian sasaran atau tujuan yang diinginkan.

Sebaliknya, orang yang merasa ragu-ragu terhadap kemampuan-kemampuannya cenderung "bersembunyi" dari tugas-tugas yang sulit karena dipandang sebagai suatu ancaman terhadap pribadi. mereka memiliki aspirasi yang rendah dan komitmen yang lemah terhadap tujuan atau sasaran yang mereka pilih. Ketika menghadapi suatu kesulitan atau tugas yang sulit, mereka bukan berkonsentrasi pada bagaimana mencari cara atau jalan agar berhasil. Sebaliknya mereka justru menyalahkan diri sendiri dan hanya berkuat pada kekurangan

---

<sup>41</sup> Frank Pajares dan Dale H. Schunk, *Self Beliefs and School Success: Self Efficacy, Self Concept, and School Achievement*, Chapter in R. Riding & S. Rayner (London: Ablex Publishing, 2001), h.241

diri pribadi mereka, pada sulitnya hambatan yang dihadapi, dan buruknya hasil yang diperoleh. Selain itu mereka juga cenderung mengendurkan usaha bahkan cepat menyerah dalam menghadapi kesulitan. Keyakinan mereka tidak segera bangkit kembali setelah adanya kegagalan tersebut.

Dengan demikian, dapat disintesis bahwa *self efficacy* adalah keyakinan seseorang terhadap kekuatan diri dalam mengerjakan suatu tugas dengan indikator : dapat melaksanakan tugas, dapat mengatasi masalah, dan dapat menyelesaikan tugas.

### **c. Hasil Penelitian Yang Relevan**

Hasil Riset Bandura yang dikutip oleh Colquitt, Lepine dan Wesson yang mengatakan, "*perceived self-efficacy is defined as people's beliefs about their capabilities to produced signated levels of performance that exercise influence over events that affect their lives*".<sup>42</sup> *Self efficacy* didefinisikan sebagai keyakinan orang tentang kemampuan mereka untuk menghasilkan tingkat kinerja yang ditunjuk mempunyai pengaruh atas peristiwa yang memperngaruhi kehidupan mereka.

Kemudian di tegaskan lagi oleh Timothy sesuai dengan hasil penelitiannya melalui keterangan meta analisis yang mengatakan bahwa keyakinan diri memiliki hubungan yang sangat kuat dengan kinerja.

---

<sup>42</sup> Jason A. Colquitt, J. LePine, dan Michel J. Weson, *op cit.*, h.170.

*“Meta analysis evidence suggest that self efficacy is rather strongly related to performance”.*<sup>43</sup>

Penelitian tentang *influence of teacher empowerment on teacher’s organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior inschools:*

*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 & 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.*<sup>44</sup>

Penelitian ini berfokus pada hubungan antara pemberdayaan guru dan komitmen organisasi guru, komitmen profesional (PC) dan organizational citizenship behavior (OCB). Ini mengkaji subskala pemberdayaan guru terbaik dapat memprediksi hasil ini. Data

---

<sup>43</sup> Timoty A. Judge, et al, *Self Efficacy and Work Related Performance; The Integral Role of Individual Differences* (Journal of Applied Psychology, 2007), h. 107.

<sup>44</sup> Roni Bogler dan Anit Somech, *Influence of teacher empowerment on teachers’organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior inschools. Teaching and Teacher Education 20 (2004), hh.277-289*



dikumpulkan melalui kuesioner dikembalikan oleh sampe dari 983 guru di sekolah menengah dan tinggi Israel. Pearson korelasi dan analisis regresi berganda ditunjukkan bahwa persepsi guru dari tingkat pemberdayaan secara signifikan berhubungan dengan *self efficacy*.

#### d. 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 Kinlaw menjelaskan, "*within organization the primary goal of empowerment is not the fair distribution of influence, but performance and the improvement of performance*".<sup>45</sup> Tujuan utama dari pemberdayaan bukan hanya pengaruh keadilan distribusi, melainkan kinerja dan peningkatan kinerja. Lebih lanjut di jelaskan.

*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 deploying competent influence is a process that begins with understanding and ends with improved performance.*<sup>46</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, visi dari pemberdayaan diperoleh ketika di pahami sebagai proses pengembangan dan

---

<sup>45</sup> Dennis C. Kinlaw, *The Practive of Empowerment : Making the most of human Competence* ( England : Gower Publishing, Ltd., 1995), h. 15.

<sup>46</sup> *Ibid.*, h. 23.

penyebaran kemampuan. Mengembangkan dan menyebarkan kemampuan adalah sebuah proses yang di mulai dengan pemahaman dan berakhir dengan peningkatan kinerja.

John W. Newstrom dan Davis juga 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.*<sup>47</sup>

Pemberdayaan adalah proses yang memberikan otonomi lebih besar kepada karyawan melalui berbagi informasi yang relevan dan penyediaan kontrol atas faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja 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 trough increased levels of employee participation and self determination. A major feature of employee empowerment is deliberate merging of organizational and Individual goals.*<sup>48</sup>

Pemberdayaan karyawan merupakan seperangkat teknik motivational yang dirancang untuk meningkatkan kinerja karyawan

---

<sup>47</sup> John W. Newstrom, *Organizational Behavior, Human Behavior at Work, Thirteen Edition* (USA: Mc. Grow Hill, 2011), h.161.

<sup>48</sup> Robert P. Vecchio, *Organizational Behavior, Core Concepts* (USA: South Western Thompson, 2006), h.32.

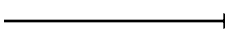
melalui peningkatan tingkat partisipasi dan kemandirian karyawan. Bentuk utama dari pemberdayaan karyawan adalah dengan sengaja menggabungkan atau menyelaraskan antara tujuan-tujuan organisasi dengan tujuan-tujuan individu.

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

## **2. *Self Efficacy* dan Kinerja**

*Self efficacy* atau keyakinan diri adalah hal sangat penting bagi setiap orang ketika dihadapkan pada masalah tertentu. Hal ini diperkuat dengan bukti bahwa *self efficacy* sangat mempengaruhi kehidupan kita. *Self efficacy* sangat mempengaruhi kepercayaan diri, sedangkan kepercayaan diri adalah satu diantara aspek-aspek kepribadian yang sangat penting dalam kehidupan manusia, yang terbentuk melalui proses belajar dalam interaksinya dengan lingkungan. Kepercayaan diri merupakan aspek kepribadian manusia, yang berfungsi penting untuk mengaktualisasikan potensi yang dimilikinya. Hal ini akan dapat berpengaruh terhadap menurunnya pencapaian kinerja.

Pengaruh *self efficacy* terhadap kinerja seperti dikemukakan oleh D.H. Lindsley , D. A. Brass dan J.B Thomas dalam Kreitner dan Kinicki bahwa, "*the relationship between self efficay and performance is a*

*cyclical one. Efficacy*  *performance cycles can spiral upward toward success downward toward failure*".<sup>49</sup> Hubungan antara *self efficacy* dan kinerja adalah satu siklus. Apabila siklus semakin tinggi maka akan berhasil dalam melaksanakan suatu pekerjaan, sebaliknya apabila siklus rendah maka akan gagal dalam melaksanakan pekerjaan. Dari pendapat ini, dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* sangat penting dan memiliki nilai yang sangat strategis serta berhubungan langsung dengan kinerja.

Robbins dan Judge mengemukakan bahwa:

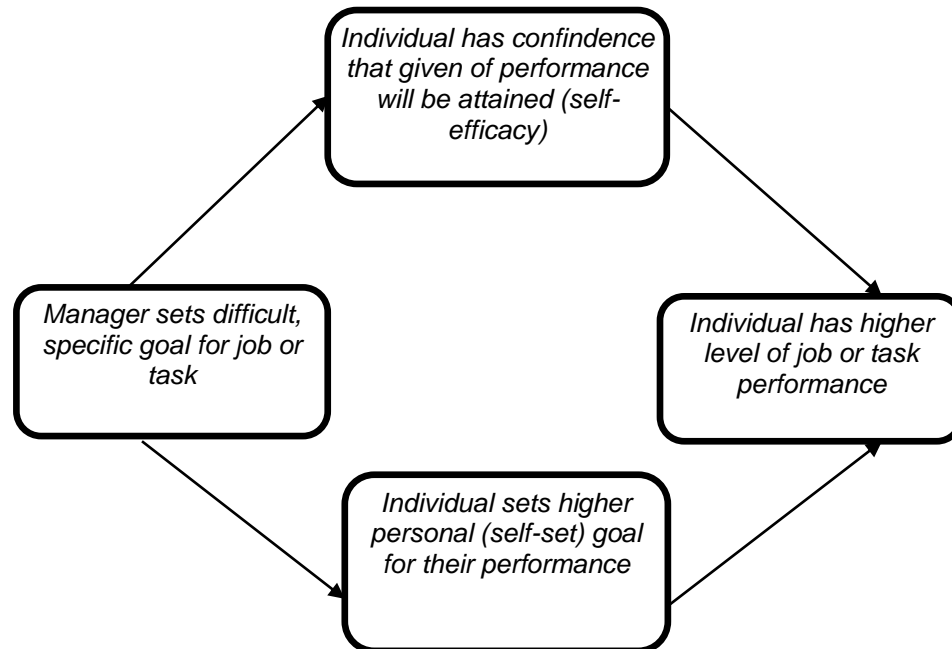
*Goal-setting theory and self efficacy theory don't complete with one another, rather, they complement each other. When manager sets difficult goal for employees, they will have a higher level of self efficacy and set higher goal for their own performance.*<sup>50</sup>

Teori *Goal Setting* dan teori *Self Efficacy* merupakan hal yang saling melengkapi. Saat pemimpin mengelola tujuan yang sulit untuk para pegawainya, mereka akan memiliki *self efficacy* yang tinggi dan target yang lebih tinggi dalam kinerjanya. seperti terlihat dalam gambar berikut:

---

<sup>49</sup> Robert Kreitner dan Angelo Kinicky, *Organizational Behavior Fifth Edition* (New York: McGraw-Hill, 2001), h.142.

<sup>50</sup> Stephen Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior Fourteen Edition* (Asia Pearson: 2011), h.251.



Gambar : 2.2. Pengaruh bersama antara *self-efficacy* dan kinerja  
 Sumber : Stephen P. Robins & Timothy A, Judge *Organizational Behavior* (New Jersey: Person Education, Inc., Upper Sadlle River 2009), h.223

Slocum dan Hellriegel berpendapat:

*Self efficacy refers to the individual's estimate of his or her own ability to perform a specific task in a particular situation. The greather employee's perceived ability to perform the task, the higher will be the employee's self efficacy.*<sup>51</sup>

*Self efficacy* adalah perkiraan seseorang akan kemampuan yang dimilikinya untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas tertentu dalam suatu situasi tertentu. Semakin besar persepsi seseorang akan kemampuannya untuk dapat menyelesaikan tugas itu, akan semakin

<sup>51</sup> John W Slocum Jr, dan Don Hellriegel, *Organizational Behavior* (USA: Thomson South Western, 2007), h.108.

tinggi pula keyakinan dirinya. Seseorang yang memiliki *self efficacy* yang tinggi merasa yakin bahwa mereka memiliki kemampuan yang diperlukan oleh tugas tersebut, sehingga mereka juga yakin akan mampu menyelesaikannya, dan mereka juga akan berusaha sekuat mungkin untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Lebih lanjut Slocum dan Hellriegel menyatakan:

*Self efficacy has an impact on learning in three ways: it influences the activities and goals that individual choose for themselves, it influences the effort that individual exert on the job, it affect the persistence with which a person stays with a complex task.*<sup>52</sup>

*Self efficacy* berpengaruh terhadap proses belajar dalam kehidupan seseorang, yaitu antara lain dalam hal: (1) kegiatan-kegiatan dan tujuan-tujuan (*goal setting*) yang dipilih oleh seseorang bagi dirinya sendiri. Orang yang memiliki *self efficacy* tinggi berpendapat bahwa mereka mampu mencapai target-target kinerja yang tinggi; (2) upaya yang dilakukan seseorang untuk mencapai keberhasilan dalam tugas. Orang yang memiliki *self efficacy* tinggi bekerja keras untuk mempelajari tugas-tugas baru dan yakin bahwa usaha mereka akan mendapat penghargaan; (3) persistensi atau ketekunan dan kegigihan seseorang untuk tetap melakukan suatu tugas yang kompleks. Karena orang yang memiliki *self efficacy* tinggi

---

<sup>52</sup> *Ibid.*, h.109.

yakin bahwa mereka akan berkinerja baik maka mereka bertahan terhadap hambatan atau segera bangkit jika menghadapi kegagalan.

Dalam bukunya Albert Bandura menyatakan :

*Efficacy belief influence causal attribuion. People who regard themselves as highly efficacious attribute their failures to insufficient effort or adverse situational conditions, whereas those who regard themselves as inefficacious to attribute their failures or lower ability, Causal attribution affect motivation, performance, and affevtive reactions mainly through beliefs of personel efficacy.<sup>53</sup>*

*Self efficacy* memberi pengaruh sebab akibat. Pegawai yang memiliki *self efficacy* yang tinggi memandang kegagalan sebagai dampak kurangnya upaya atau faktor situasi yang tidak mendukung, sementara pegawai yang tidak memiliki *self efficacy* yang tinggi cenderung gagal atau memiliki kemampuan yang rendah. Hasil sebab akibat tersebut mempengaruhi motivasi, kinerja, dan reaksi yang efektif melalui keyakinan atau *self efficacy*.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut diduga *self efficacy* berpengaruh langsung kepada kinerja.

### **3. Pemberdayaan dan *Self Efficacy***

Konsep pemberdayaan yang di kemukakan oleh Thomas dan Velthouse dalam Wibowo:

---

<sup>53</sup> Albert Bandura, *Self Efficacy in Changing Societies, First Edition* (USA: cambridge University Press: 1997), h.7.

*Increased intrinsic task motivation that will produce satisfaction, if an organization runs empowerment, among the members, the organization will grow into a confident feeling. From this was born the belief confidence (self-efficacy) to work even harder.<sup>54</sup>*

Sebagai peningkatan motivasi tugas intrisik yang akan menghasilkan kepuasan, apabila suatu organisasi menjalankan pemberdayaan, kalangan anggota, organisasi akan tumbuh perasaan menjadi percaya diri. Dari percaya diri inilah lahir keyakinan untuk bekerja lebih giat lagi. Oleh karenanya efikasi diri sebagai wujud dari adanya pemberdayaan dari pimpinan terhadap bawahannya.

John W. Newstrom juga 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.<sup>55</sup>*

Pemberdayaan adalah proses yang memberikan otonomi lebih besar kepada karyawan melalui berbagi informasi yang relevan dan penyediaan kontrol atas faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pekerjaan. Pemberdayaan membantu menghilangkan kondisi yang menyebabkan ketidakberdayaan dan meningkatkan *self efficacy*.

Diduga bahwa pemberdayaan berpengaruh langsung terhadap *self efficacy*.

---

<sup>54</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta : PT. Grafindo Persada. 2013), h.102.

<sup>55</sup> John W. Newstrom dan Keith Davis, *Organizational Behavior Eleventh Edition* (New York: McGraw Hill Companies Inc, 2002), h.185.



#### e. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka teoritis yang telah diuraikan maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

- a. Pemberdayaan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.
- b. *Self efficacy* berpengaruh langsung positif terhadap kinerja
- c. Pemberdayaan berpengaruh langsung positif terhadap *self efficacy*.