















- 1) Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi
  - 2) Merasa yakin bahwa apa yang dilakukannya / pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi tersebut
  - 3) Merasa nyaman dengan organisasi tersebut
  - 4) Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas ( apa yang direncanakan untuk dilakukan); nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen) dan norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).
- b. Perasaan bergairah terhadap pekerjaan (*a sense of excitement in the job*), perasaan seperti ini bisa dimunculkan dengan cara:
- 1) Mengenal faktor faktor motivasi intrinsik dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*)
  - 2) Kualitas kepemimpinan
  - 3) Kemauan manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa motivasi dan komitmen pegawai bisa meningkat jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang, serta memberi kesempatan serta ruang yang cukup bagi pegawai untuk menggunakan ketrampilan dan keahliannya secara maksimal.
- c. Pentingnya rasa memiliki (*ownership*)
- Rasa memiliki bisa muncul jika pegawai merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Konsep penting dari *ownership* akan meluas dalam bentuk partisipasi dalam

















Rivai menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standart hasil kerja, target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama<sup>32</sup>.

Menurut Moeheriono kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standart keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya<sup>33</sup>.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas dapat dipahami bahwa kinerja merupakan hasil pelaksanaan pekerjaan baik secara kuantitas maupun kualitas, dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing SDM di suatu organisasi atau perusahaan.

Menurut Wirawan kinerja Karyawan atau pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu<sup>34</sup>:

---

<sup>32</sup> Veitzhal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek* (Jakarta: PT Raja Grafindo Perkasa, 2008), 54.

<sup>33</sup> Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, 95.

<sup>34</sup> Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: Salemba Empat, 2009) 6-8.







































Sebaliknya jika karyawan kurang memiliki harapan dan kepercayaan bahwa visi, misi dan tujuan organisasi dapat terwujud, maka ia akan merasa pesimis dalam bekerja. Akibatnya ia akan kurang semangat dan enggan untuk mengoptimalkan *performance* terbaiknya.

Cinta altruistik adalah perasaan cinta yang tulus tanpa pamrih, perasaan tersebut muncul dalam diri individu karena ia merasa organisasi memberikan perhatian terhadap SDMnya. Ketika karyawan sedang mengalami masalah dan ditimpa musibah, sikap dan perilaku pimpinan begitu peduli terhadap karyawan nya. Sikap dan perilaku pimpinan tersebut akan menumbuhkan cinta altruistik dalam diri karyawan, sehingga karyawanpun akan peduli dan tulus ikhlas memberikan kontribusi demi terwujudnya tujuan organisasi. Para pemimpin yang berempati akan melahirkan solidaritas dan kemudian menularkan menjadi satu kesadaran kolektif<sup>72</sup>.

Dari karakteristik kepemimpinan spiritual tersebut, yaitu *vision, hope*, dan cinta altruistik, dapat dipahami bahwa model kepemimpinan ini berbasis motivasi internal individu. Dengan tertanamnya visi organisasi dibenak karyawan, keyakinan dan harapan bahwa visi dan tujuan organisasi pasti akan terwujud serta cinta altruistik seperti kepedulian, merasa dihargai dan dipahami akan membangun motivasi dalam individu untuk bersungguh-sungguh dan optimal dalam bekerja.

---

<sup>72</sup> Toto Tasmara, *Spiritual Centered Leadership, Kepemimpinan Berbasis Spiritual* (Jakarta: Gema Insani, 2006), 91.













organisasi, proses dan kegiatan organisasi<sup>87</sup>. Biswas menyebutkan bahwa iklim psikologis adalah hal utama yang mempengaruhi sikap karyawan, seperti komitmen organisasional, keterlibatan kerja dan *organizational citizenship behaviour*<sup>88</sup>.

Johan Bertlett menjelaskan bahwa, iklim didefinisikan sebagai pola perilaku, sikap, dan perasaan yang berulang yang mencirikan kehidupan dalam organisasi. Iklim organisasi dikembangkan dalam pertemuan antara individu dan situasi organisasi. Aturan, prosedur, strategi, dan lingkungan fisik adalah semua faktor dalam situasi organisasi dimana karyawan beraktifitas. Pada tingkat analisis individu, konsep ini disebut iklim psikologis. Pada tingkat ini, konsep iklim mengacu pada persepsi individu tentang organisasi<sup>89</sup>.

Iklim psikologis dibedakan dari iklim organisasi, iklim psikologis adalah persepsi individu terhadap praktik organisasi dan karakteristik lingkungan kerja mereka sedangkan iklim organisasi adalah persepsi individu terhadap struktur, kegiatan dan proses organisasi<sup>90</sup>.

Schneider and Snyder dalam Swift dan Campbell, menyebutkan bahwa iklim psikologis adalah studi tentang aspek individu dalam suatu

---

<sup>87</sup> Christopher P. Parker et al, "Relationships between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: A Meta-Analytic Review", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 24, No. 4 (June, 2003), 390.

<sup>88</sup> Soumendu Biswas, "Impact of Psychological Climate & Transformational Leadership on Employee Performance", *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 48, No. 1 (July, 2012), 107.

<sup>89</sup> Johan Bertlett, *An Employeeship Model and its Relation to Psychological Climate* (Sweden: Departement of Psychologi Lund university, 2011), 17.

<sup>90</sup> Sally A. Carless, "Does Psychological Empowerment Mediate the Relationship between Psychological Climate and Job Satisfaction?", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18, No. 4 (June, 2004), 407.









- b. Keadaan lingkungan sosial, meliputi: hubungan atasan dan bawahan, hubungan antar teman sekerja, sistem komunikasi, sistem kepemimpinan, kebersamaan, kerjasama dalam melaksanakan tugas, penghargaan terhadap kreatifitas dan inovasi karyawan, saling mempercayai, dan humor.
- c. Pelaksanaan sistem manajemen, meliputi: visi, misi dan strategi organisasi, karakteristik organisasi, struktur organisasi, sistem birokrasi organisasi, distribusi kekuasaan, delegasi kekuasaan, proses pengambilan keputusan, alokasi sumber-sumber daya, standart kerja, prosedur kerja, dan lain sebagainya
- d. Produk, meliputi: proses produksi, jenis barang dan prosedur layanan konsumen, jenis jasa dan prosedur penyajiannya.
- e. Konsumen, klien, dan nasabah yang dilayani, meliputi: jenis konsumen, perilaku konsumen, hubungan anggota organisasi dengan konsumen dan sistem layanan.
- f. Kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi, meliputi: kesehatan, moral, kebersamaan, komitmen, dan etos kerja.
- g. Budaya organisasi, meliputi: pelaksanaan nilai-nilai, pelaksanaan norma, kepercayaan dan filsafat, pelaksanaan kode etik, dan sejarah organisasi.

Robert Stringer dalam wirawan menguraikan bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi mempengaruhi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Oleh karena itu, iklim organisasi dapat dilukiskan dan diukur dalam













