

HUBUNGAN ANTARA IKLIM PSIKOLOGIS DAN USAHA KARYAWAN DENGAN PERFORMANSI KERJA di PERUSAHAAN TAMBANG JAKARTA

Siti Mulyani
Fakultas Psikologi Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara iklim psikologis dan usaha karyawan dengan performansi kerja. Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah 1) ada hubungan positif antara iklim psikologis organisasi dengan performansi kerja, 2) ada hubungan positif antara usaha karyawan dengan performansi kerja.

Subjek penelitian sebanyak 29 orang officer di Perusahaan Tambang di Jakarta. Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan dua skala, yaitu skala iklim psikologis organisasi dan skala usaha karyawan dan performansi kerja diperoleh dari data personalia perusahaan.

Berdasarkan analisis regresi disimpulkan bahwa 1) ada hubungan yang tidak signifikan antara iklim psikologis organisasi dengan performansi kerja.; 2) ada hubungan yang tidak signifikan antara usaha karyawan dengan performansi kerja

Kata kunci : Iklim psikologis, usaha karyawan, performansi kerja

Abstract

This study was aimed to identify the correlation of psychological climate and effort with performance. This hypothesis posed in this study were: 1) the correlation of psychological climate with performance; 2) the correlation of effort with performance.

This subjects of this study were 29 officer in Mining Company in Jakarta. Data were collected based on two scales, that are psychological climate scale, and employee effort scale and performance was found from personnel data in organization.

Based on regression analysis concluded that 1) there was nirsignificant correlation between psychological climate with performance; 2) there was nirsignificant correlation between effort with performance.

Keywords: *Psychological climate, effort, performance*

Pendahuluan

Saat ini banyak perusahaan di Indonesia sudah mulai tumbuh dan berkembang, setelah menghadapi krisis ekonomi akibat kenaikan harga dolar yang tidak terkontrol pada pertengahan tahun 1997. Perusahaan yang mampu bertahan dalam menghadapi krisis tersebut adalah perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas didukung oleh sistem yang tertata dengan baik dan teknologi yang maju. Kualitas sumber daya manusia di suatu perusahaan dapat dilihat dari performansi dan perilaku karyawannya yang sejalan dengan strategi bisnis perusahaan, selain itu dipengaruhi juga seberapa besar keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Keterlibatan karyawan menurut Cummings dan Worley (1997) adalah tingkat keterlibatan anggota dalam memperbaiki performansi organisasi dan kesejahteraan karyawan.

Keterlibatan karyawan terhadap produktivitas mempunyai hubungan yang positif, yang dapat digambarkan bahwa karyawan yang diberi kesempatan terlibat dalam pengambilan keputusan di pekerjaan akan membuat ia lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan sebaliknya akan meningkatkan produktivitas (Cummings dan Worley, 1997)

Pemantauan produktivitas karyawan dapat dilakukan berdasarkan evaluasi performansi pada waktu-waktu tertentu. Performansi menurut Cascio (1998) adalah prestasi dan pencapaian karyawan dalam tugas yang telah dibebankan padanya. Selanjutnya Bernardin dan Russel (1998) menyatakan bahwa performansi sebagai catatan hasil yang diperlihatkan oleh karyawan dalam suatu fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Penilaian performansi menurut Mondy dan Noe (1987) adalah suatu sistem atau cara melakukan pemeriksaan dan penilaian secara periodik terhadap performansi kerja individu.

Beberapa faktor yang mempengaruhi performansi kerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya adalah Wood dkk (1998) yang merumuskan persamaan performansi sebagai berikut $\text{Performansi} = \text{atribusi individu} \times \text{usaha kerja} \times \text{dukungan organisasi}$. Persamaan ini memandang performansi sebagai

hasil dari atribusi individu yang merupakan kapasitas individu untuk menjalankan tugas yang terdiri dari aspek demografi, karakteristik kompetensi, karakteristik kepribadian nilai; sikap dan persepsi. Usaha kerja karyawan merupakan kemauan untuk melaksanakan tugas, dan dukungan organisasi merupakan kesempatan untuk melaksanakan tugas (Wood dkk, 1998).

Iklm psikologis menurut Kahn (1990) menggambarkan iklim yang ada di perusahaan menyebabkan karyawan menyukai pekerjaan mereka dengan sepenuh hati atau justru dapat menimbulkan hambatan secara psikologis dengan pekerjaan mereka. Secara luas penyebab karyawan merasa terlibat atau tidak terlibat dengan organisasi, dikategorikan dalam enam dimensi iklim psikologis yaitu apakah manajemen dianggap bersifat fleksibel dan supportive, adanya kejelasan peran, kebebasan mengekspresikan diri, penerimaan organisasi terhadap kontribusi yang diberikan karyawan sejalan dengan sasaran perusahaan, dan pekerjaan yang menantang. Masing-masing dimensi tersebut sebagai indikator apakah karyawan menerima lingkungan organisasi sebagai sesuatu yang menyenangkan dan nyaman (Kahn, 1990).

Menurut Brown dan Leigh (1996) iklim psikologis mempengaruhi keterlibatan karyawan, usaha karyawan dan performansi kerja. Usaha karyawan adalah kesediaan karyawan untuk memberikan waktu dan tenaga yang lebih untuk menjalankan aktivitas organisasi, dan berusaha menyelesaikan tugasnya dengan baik. Secara konseptual aspek-aspek yang menunjukkan usaha karyawan untuk menyelesaikan tugas terdiri dari tiga komponen yaitu komitmen terhadap waktu, intensitas pekerjaan dan patuh pada aturan. Dalam penelitian ini lebih difokuskan pada komitmen terhadap waktu dan intensitas pekerjaan karena sudah dianggap memperlihatkan suatu kerja keras dari karyawan sesuai konsep yang digunakan oleh Kahn dalam penelitiannya (Brown dan Leigh, 1996).

Berdasarkan beberapa teori tersebut di atas menunjukkan bahwa performansi kerja dipengaruhi oleh faktor individu yaitu usahanya dalam menyelesaikan tugas, serta adanya iklim psikologis organisasi yang menyebabkan karyawan lebih terlibat dalam pekerjaannya sehingga akan menghasilkan

performansi kerja yang maksimal. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah iklim psikologis organisasi dan usaha karyawan berpengaruh terhadap performansi kerja.

Performansi Kerja

Pengertian performansi seringkali tidak dapat dipisahkan dari pengukuran performansi kerja. Banyak literatur yang membahas tentang performansi atau penelitian yang meneliti tentang masalah performansi kerja, namun hanya sedikit yang memberikan penjelasan yang cukup mendalam mengenai definisi performansi, karena yang sering dibahas adalah penilaian performansi.

Schermerhorn, Gardner dan Martin (2001) yang menggambarkan performansi kerja dari sudut pandang bagaimana performansi itu dibentuk. Mereka berpendapat bahwa untuk memahami apa itu performansi kerja dengan lebih mendalam harus dipahami bahwa performansi adalah hasil dari kombinasi kemampuan yang berkaitan dengan pekerjaan, beberapa bentuk dukungan organisasi dan usaha yang dilakukan oleh individu sendiri.

Cascio (1998) mendefinisikan performansi terkait dengan tiga hal yaitu pencapaian prestasi yang dilakukan karyawan dalam menjalankan tugas yang dibebankan padanya, bagaimana menentukan ukuran keberhasilan dalam menjalankan tugasnya dan memberikan penilaian terhadap kemajuan yang sudah dicapai dalam menjalankan tugasnya secara periodik.

Penilaian performansi menurut Moorhead dan Griffin (1995) adalah suatu proses yang dilakukan oleh manajer untuk mengevaluasi perilaku kerja karyawan yang diukur dan dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan; melakukan pencatatan hasil yang telah dicapai dan mengkomunikasikan hasilnya pada karyawan.

Tujuan penilaian performansi menurut Moorhead dan Griffin (1995) sejalan adalah memberikan informasi tentang perilaku kerja yang dapat digunakan untuk memberikan umpan balik, penentuan reward, pelatihan dan pengembangan dan perencanaan kepegawaian. Hal tersebut di atas semuanya menguntungkan

karyawan dan organisasi jika sistem manajemen performansi berfungsi dengan baik. Umpan balik yang disampaikan pada karyawan bertujuan agar karyawan mengetahui dimana keberadaannya posisinya dalam pandangan organisasi dibandingkan dengan karyawan yang lain, selain itu juga digunakan untuk menilai dan memutuskan besarnya reward yang sesuai.

Penilaian performansi kerja bagi organisasi dapat menjadi alat yang penting untuk memotivasi karyawan dengan mengkomunikasikan tentang performansi yang diharapkan pada karyawan dan memberikan umpan balik pada karyawan hasil yang telah dicapai. Hal tersebut akan digunakan oleh organisasi untuk untuk mengambil keputusan masalah kepegawaian yang berkaitan dengan promosi, mutasi dan pemutusan hubungan kerja, serta sebagai penentuan reward bagi karyawan.

Penentuan kriteria penilaian dalam performansi kerja setiap organisasi berbeda karena setiap organisasi mempunyai kebijakan sendiri dalam menentukan kriteria penilaian performansi kerja karyawan dan ukuran tingkat keberhasilan setiap pekerjaan. Penentuan kriteria penilaian performansi kerja di mulai dengan proses analisis jabatan untuk menentukan standart performansi yang diharapkan organisasi yang akan menghasilkan penilaian performansi kerja karyawan, yaitu dengan membandingkan performansi yang diperlihatkan masing-masing karyawan dengan standar kerja yang diharapkan organisasi.

Menurut Smith (dalam Regio, 2003) ada dua kriteria untuk pengukuran performansi yaitu pengukuran performansi kerja yang objektif dan subjektif. Kriteria performansi yang objektif dan subjektif kadang-kadang juga disebut kriteria performansi "*hard*" dan "*soft*". Kriteria performansi objektif meliputi aspek-aspek performansi kerja yang kuantitatif, seperti jumlah unit yang diproduksi, jumlah uang yang dihasilkan oleh wiraniaga, atau jumlah waktu yang dibutuhkan untuk memproses suatu informasi. Kriteria performansi objektif seringkali mengarah dan digunakan untuk melihat produktivitas.

Penilaian performansi dapat dilakukan oleh beberapa penilai diantaranya penyelia, teman kerja, klien atau pelanggan atau tingkat manajer. Banyak

perusahaan masih menunjuk penyelia untuk bertanggung jawab pada penilaian performansi karyawan, namun sistem penilaian yang bersifat *multirater* (banyak penilai) mulai banyak digunakan. Dalam perkembangannya beberapa perusahaan juga menggunakan format penilaian-diri, tujuannya untuk memberikan penghargaan pada karyawan untuk aktif berperan dalam pengembangan diri mereka sendiri (Bernadin dan Russell, 1998)

Beberapa faktor yang mempengaruhi performansi kerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya Wood dkk (1998) yang menjelaskan dan memprediksikan perilaku manusia di tempat kerja dapat dirumuskan dengan persamaan sebagai berikut $\text{Performansi} = \text{atribusi individu} \times \text{usaha kerja} \times \text{dukungan organisasi}$. Persamaan ini memandang performansi sebagai hasil dari sifat pribadi individu yang berkaitan dengan kemampuan untuk bertindak, usaha karyawan ketika bekerja berkaitan dengan kemauan untuk bertindak dan dukungan organisasi yang mereka terima berhubungan dengan kesempatan untuk bertindak. Rumusan tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut.

a. Atribusi individu. Ada lima kategori atribusi memunculkan adanya perbedaan antar individu yang merupakan aspek penting dalam mempelajari perilaku organisasi yaitu demografi atau sifat biografi (seperti gender, usia, latar belakang budaya); karakteristik kompetensi (kemampuan atau apa seseorang dapat lakukan); karakteristik kepribadian (sejumlah sifat yang merefleksikan apa yang seseorang sukai); nilai; sikap dan persepsi (bagaimana kita menginterpretasikan dunia).

b. Usaha kerja. Agar supaya mencapai performansi yang tinggi, orang dengan sifat individu yang baik harus memiliki kemauan bertindak; mereka harus terus menunjukkan usaha secara konsisten dalam bekerja.

c. Dukungan organisasi. Orang yang memiliki karakteristik sesuai dengan persyaratan jabatan dan memiliki motivasi untuk mengerahkan semua usaha ketika bekerja, kemungkinan menjadi kurang baik performansinya karena tidak menerima support yang baik di lingkungan kerja.

Iklm Psikologis

Perilaku individu dalam organisasi dipengaruhi oleh banyak hal, diantaranya lingkungan kerja. Organisasi berusaha menciptakan suasana kerja atau iklim organisasi yang baik dapat menghasilkan perilaku yang diinginkan, dan akan menuntun kearah keberhasilan suatu organisasi di masa mendatang.

Iklm berbeda dengan struktur organisasi. Struktur dalam tubuh organisasi, merupakan kerangka. Iklm menggambarkan persepsi karyawan terhadap organisasi (Smith dan Toulson, 2002). Iklm ada dua yaitu iklim organisasi dan iklim psikologis.

Menurut Alavi dan Jahandari (2005) iklim organisasi menunjukkan semua kondisi yang ada di dalam organisasi, dengan kata lain iklim organisasi terdiri dari sejumlah karakteristik yang diamati oleh karyawan. Iklm organisasi menggambarkan adanya perbedaan antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya, relatif konstan sepanjang waktu, dan mempengaruhi serta mengarahkan individu, ada beberapa karakteristik iklim organisasi antara lain:

- a. Tingkat kebebasan individu yang diberikan sebagai karyawan.
- b. Tingkat komunikasi yang dilakukan supervisor pada bawahannya dalam yang menentukan prosedur, aturan dan sasaran
- c. Penghargaan (dukungan) perilaku dari organisasi dan macam-macam pemberian penghargaan.
- d. Perhatian, kedekatan dan dukungan supervisor pada bawahan.
- e. Tingkat konflik dan metode administrasi.

Iklm psikologi menurut James dan Jones (dalam Furnham, 1997) merupakan interpretasi kognitif pada suatu organisasi tempat kerja yang memberikan kekuatan dalam meningkatkan pengalaman di organisasi dan memberikan suatu gambaran yang berarti berkaitan dengan ciri-ciri, situasi dan proses yang terjadi dalam organisasi.

Menurut James dan James (1989) iklim psikologi adalah bagaimana lingkungan organisasi dipersepsikan dan diinterpretasikan oleh karyawan. Selanjutnya persepsi pada lingkungan organisasi berdasarkan penilaian secara

pribadi, motivasi atau emosi yang sesuai bagi karyawan melalui proses “penilaian” secara kognitif berdasarkan gambaran ciri-ciri lingkungan yang diinterpretasikan berdasarkan nilai-nilai individu dan berkaitan dengan kesejahteraan individu. Jadi iklim psikologi adalah atribut individu dari pada dari atribut organisasi, mengukur persepsi berkaitan dengan makna secara psikologi bagi individu daripada berkaitan dengan ciri-ciri organisasi secara konkrit. Persepsi dan penilaian karyawan pada lingkungan akan mempengaruhi sikap dan respon perilaku.

Iklim psikologi berdasarkan penelitian etnografi oleh Kahn (1990) menggambarkan iklim yang ada di perusahaan yang menyebabkan karyawan dengan sepenuh hati menyukai pekerjaan mereka atau justru pekerjaan menjadi hambatan secara psikologis bagi mereka. Selanjutnya Brown dan Leigh, (1996) mengatakan bahwa iklim psikologis mempengaruhi keterlibatan karyawan, usaha karyawan dan performansi. Iklim psikologi yang terbentuk di organisasi akan mempengaruhi bagaimana karyawan menerima lingkungan kerja sebagai sesuatu hal yang menyenangkan dan nyaman secara psikologis. Iklim psikologi akan dipersepsikan positif pada karyawan, ketika karyawan merasa yakin bahwa kontribusi yang mereka berikan pada organisasi bermanfaat untuk pencapaian sasaran organisasi, akan membuat karyawan lebih terlibat dalam pekerjaannya.

Keterlibatan karyawan menurut Cummings dan Worley (1997) adalah tingkat keterlibatan anggota dalam memperbaiki performansi organisasi dan kesejahteraan karyawan. Keterlibatan karyawan terhadap produktivitas mempunyai hubungan yang positif, yang digambarkan bahwa memberi kesempatan orang untuk terlibat dalam pengambilan keputusan di pekerjaan akan membuat karyawan lebih puas dengan pekerjaan mereka dan kepuasan tersebut akan meningkatkan produktivitas karyawan (Cummings dan Worley, 1997).

Pendapat ini sejalan dengan pendapat Kahn (dalam Brown dan Leigh, 1996) yang mengatakan bahwa keterlibatan karyawan pada pekerjaan berkorelasi positif dengan usaha karyawan dan performansi kerja. Pengertian usaha karyawan adalah kesediaan karyawan untuk memberikan waktu dan tenaga yang

lebih dalam menjalankan aktivitas organisasi, dan usaha karyawan dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik.

Menurut Kahn (1990) yang menjabarkan secara luas penyebab karyawan merasa terlibat atau tidak terlibat dengan organisasi, dikategorikan dalam enam dimensi iklim psikologis yaitu (a) apakah manajemen dianggap bersifat fleksibel; (b) dukungan organisasi, (c) adanya kejelasan peran, (d) kebebasan mengekspresikan diri, (e) penerimaan organisasi terhadap kontribusi yang diberikan karyawan sejalan dengan sasaran perusahaan karyawan karyawan, dan (f) pekerjaan yang menantang. Masing-masing dimensi tersebut sebagai indikator apakah karyawan menerima lingkungan organisasi sebagai sesuatu yang menyenangkan dan nyaman.

Beberapa faktor yang mempengaruhi iklim psikologis dalam organisasi adalah sebagai berikut :

a. Perbedaan individu. Persepsi dan penilaian pada iklim psikologis menurut James dkk (1990) dipengaruhi adanya perbedaan individu pada karyawan, selain itu juga dipengaruhi adanya perbedaan situasi (misalnya ciri-ciri lingkungan organisasi) dan adanya pengaruh antara orang dan situasi. Adanya bias pada persepsi dan adanya pengaruh faktor lain pada individu, sehingga pada lingkungan yang sama tetapi pada individu yang berbeda persepsinya akan berbeda. Misalnya berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh hubungan timbal balik antara pimpinan dan anggota menunjukkan bahwa persepsi karyawan pada organisasi bervariasi, demikian juga pada penilaian masing-masing karyawan pada manajer yang sama. Hal ini kemungkinan karena cara manajer memperlakukan bawahan yang berbeda akan berbeda pula, hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada tingkat kemampuan dan kemauan bawahan dalam berkontribusi pada organisasi, sehingga variasi pada iklim psikologis merupakan hasil dari perbedaan gaya kepemimpinan dalam organisasi dan dari perbedaan budaya pada organisasi (Dienesch dalam Brown dan Leigh, 1996)

b. Persepsi adanya dukungan organisasi. yaitu gambaran kesiapan organisasi dalam memberikan penghargaan untuk meningkatkan upaya dalam

bekerja, mendapatkan kebutuhan diterima dan dipuji, dan mengembangkan keyakinan karyawan secara global mengenai penilaian organisasi terhadap kontribusi mereka dan perhatian pada kesejahteraan mereka. Penghargaan yang diberikan berupa gaji, pangkat, *job enrichment*, dan pengaruh kebijakan organisasi yang akan mempengaruhi *perceive support* pada tingkat evaluasi karyawan pada organisasi secara positif (Brinberg & Castell dalam Eisenberger dan Huntington, 1986). Berdasarkan teori organizational support ada tiga bentuk penerimaan perlakuan yang menyenangkan yang diterima dari organisasi (keadilan, dukungan supervisor, dan penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan) akan meningkatkan persepsi adanya dukungan organisasi. Dampak dari persepsi adanya dukungan organisasi (a) akan meningkatkan komitmen pada organisasi, (b) mempengaruhi perasaan karyawan dalam bereaksi terhadap pekerjaan mereka, seperti kepuasan kerja dan suasana hati yang positif yaitu suatu kondisi perasaan yang dipengaruhi oleh lingkungan; (c) keterlibatan dalam bekerja; (d) performansi; (e) mengurangi reaksi psikosomatis dan stress terhadap adanya *stressor* karena ada bantuan jika menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi (f) berkurangnya perilaku terlambat, bolos dan intensi keluar masuknya pada karyawan (Rhoades dan Eisenberg, 2002)

c. Komunikasi dalam organisasi. Muchinsky (dalam Oden dan Sias, 2003) membuktikan adanya hubungan yang positif antara kepuasan komunikasi dengan dimensi iklim yang berkaitan dengan lingkungan pergaulan antar pribadi, aturan dan prosedur, tanggung jawab, dan identifikasi organisasi. Kesimpulannya adalah ada hubungan yang signifikan pada responden yang mempunyai perasaan positif mengenai komunikasi dalam organisasi juga mempunyai perasaan positif terhadap lingkungan psikologis dalam organisasi.

Usaha Karyawan

Secara konseptual usaha karyawan sering dianggap sama dengan motivasi, sebagai contoh motivasi didefinisikan sebagai banyaknya usaha yang dilakukan karyawan dalam bekerja untuk menyelesaikan tugas. Namun definsinya lebih jelas

dan lebih berguna apabila dipisahkan antara usaha karyawan dan motivasi. Usaha karyawan menggambarkan kekuatan, energi, atau aktivitas untuk menyelesaikan pekerjaan, sedangkan motivasi menggambarkan kondisi psikologis atau kecenderungan individu yang berkaitan dengan dorongan, intensitas dan ketekunan (Brown dan Paterson, 1994). Ahli lain yang sependapat adalah Wood dkk (1998) yang mengatakan bahwa motivasi kerja adalah kekuatan dalam individu yang menyebabkan peningkatan, dorongan dan semangat

Parsons (dalam Brown dan Leigh, 1996) mendefinisikan usaha karyawan sebagai motivasi yang diwujudkan dalam upaya menyelesaikan tugas, menunjukkan secara tidak langsung bahwa usaha karyawan berperan sebagai penengah antara kondisi psikologis yang tidak dapat diamati yaitu motivasi dan hasil pekerjaan. Selanjutnya Kahn (1990) mengatakan bahwa usaha karyawan adalah kesediaan karyawan untuk memberikan waktu dan tenaga yang lebih dalam menjalankan aktivitas organisasi, dan berusaha menyelesaikan tugasnya dengan baik.

Secara konseptual aspek-aspek yang menunjukkan usaha karyawan untuk menyelesaikan tugas terdiri dari tiga komponen yaitu komitmen terhadap waktu, intensitas pekerjaan dan patuh pada aturan. Dalam penelitian ini lebih difokuskan pada komitmen terhadap waktu dan intensitas pekerjaan karena sudah dianggap memperlihatkan suatu kerja keras dari karyawan. Penentuan ini penulis mengacu dari konsep yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Kahn (1990).

Usaha karyawan untuk menyelesaikan tugas merupakan motivasi intrinsik dari karyawan, sehingga karyawan berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan berusaha mengatasi segala permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaannya. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang menunjukkan usaha yang baik akan memperlihatkan hasil kerja yang maksimal, sebaliknya karyawan yang menunjukkan usaha yang kurang baik dalam menyelesaikan tugasnya hasil kerjanya kurang optimal (Kahn, 1990).

Banyak ahli yang mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi usaha karyawan terutama dikaitkan dengan performansi kerja, diantaranya adalah

a. Edwin Locke (Kreitner dan Kinichi, 2001) dengan teorinya goal setting yang mengatakan bahwa goal adalah apakah individu mencoba menyelesaikan; goal adalah sasaran atau tujuan suatu tindakan. menurut Locke, goal-setting mempunyai empat mekanisme motivasi yaitu

1) *Goal direction attention*. Goal yang secara pribadi berarti maka seseorang akan menfokuskan pada apa yang relevan dan penting. Misalnya karyawan alat-alat rumah tangga menawarkan pada salesman berlibur ke Hawaii bagi yang menjual banyak lemari es, maka akan cenderung mengarahkan pelanggan ke lemari es yang dipamerkan.

2) *Goals regulated effort*. Pada umumnya, tingkat usaha yang dicapai sebanding dengan kesulitan dalam mencapai goal.

3) *Goal increase persistence*. Dalam konteks goal setting, Keuletan menggambarkan usaha yang dikeluarkan dalam melakukan tugas secara berlebihan karena melebihi periode waktu yang ditetapkan. Orang yang ulet melihat rintangan sebagai peluang untuk diatasi daripada sebagai alasan untuk kegagalan. Suatu goal yang sulit penting bagi seorang individu secara terus menerus menjadi tanda peringatan untuk mempertahankan usaha karyawan karyawan kearah sasaran yang tepat.

3). *Goal foster strategies and action plan*. Goal dapat membantu karena akan mendorong orang untu mengembangkan strategi dan rencana tindakan yang mengarahkan mereka mencapai sasaran.

b. Kemampuan kognitif individu. Kemampuan kognitif menunjukkan adanya perbedaan secara individual pada kemampuan dalam mengerjakan tugas yang memerlukan manipulasi, pencarian data, evaluasi atau proses informasi (Murphy dan Davidshofer, 1998). Vrom (dalam Yeo dan Neal, 2004) menyatakan bahwa kemampuan kognitif juga berkaitan dengan motivasi, orang yang memiliki kemampuan rendah, maka peningkatan motivasi untuk melakukan perbaikan performansi lebih kecil dari pada orang yang memiliki kemampuan tinggi. Model ini

memprediksikan bahwa hubungan antara usaha karyawan dan performansi akan lebih kuat pada individu yang memiliki kemampuan kognitif yang tinggi daripada individu yang memiliki kemampuan kognitif yang rendah (Yeo dan Neal, 2004) .

c. Kepribadian individu. Kepribadian adalah kumpulan sifat-sifat dan karakter yang relatif stabil yang membedakan orang yang dengan yang lainnya. Memahami sifat-sifat dasar kepribadian adalah penting karena mempengaruhi perilaku seseorang di lingkungan organisasi, seperti juga persepsi maupun sikap mereka terhadap organisasi. Efikasi diri merupakan salah satu aspek kepribadian yang mempengaruhi usaha karyawan karyawan karyawan, karena efikasi diri adalah keyakinan seseorang mengenai kemampuan mereka untuk melakukan suatu tugas. Orang dengan efikasi diri yang tinggi akan memiliki keyakinan bahwa mereka mampu melakukan tugasnya dengan baik Keyakinan pada kemampuan untuk melakukan tugas secara efektif hasilnya mereka menjadi lebih percaya diri dan lebih dapat memusatkan perhatian pada prestasi (Moorhead. dan Griffin, 1995). Orang yang memiliki efikasi diri yang tinggi akan berusaha mencapai tujuan yang diinginkan. Pendapat ini didukung oleh Meyer dkk (2004) yang mengatakan bahwa *goal* secara natural terjadi karena mendapat pergerakan dari kebutuhan dasar manusia, kebutuhan pribadi, sifat kepribadian dan persepsi efikasi yang terbentuk karena pengalaman dan sosialisasi. Individu juga menerima goals dari respon external yaitu insentif. Secara individual memilih goal dapat berubah-ubah berdasarkan kekhususan dan kesulitan, atribut ini dikombinasikan dengan persepsi tentang efikasi diri membantu menentukan arah perilaku dan besarnya usaha karyawan yang dilakukan , tingkat kegigihan dan kemungkinan individu akan mengembangkan strategi yang mengarahkan individu untuk menjapai tujuan.

d. Dukungan organisasi. Menurut Eisenberg dan Hutington (1986) pengaruh dukungan organisasi dapat dipengaruhi oleh sejumlah aspek perlakuan karyawan oleh organisasi dan sebaliknya akan mempengaruhi interpretasi karyawan terhadap motif organisasi yang mendasari perlakuan tersebut. Persepsi adanya dukungan organisasi memunculkan bahwa organisasi akan memberikan

penghargaan pada usaha karyawan yang lebih besar yang mengarah pada harapan dan tujuan organisasi (usaha karyawan – *outcome expectancy*). Selanjutnya persepsi adanya dukungan organisasi akan berdampak pada penghargaan dan reward, hal ini akan membuat karyawan merasa terlibat dan terikat sebagai anggota organisasi serta menganggap organisasi menjadi bagian dari dirinya dengan demikian akan mengembangkan ikatan emosi yang positif (*affective attachments*) pada organisasi. Adanya usaha karyawan – *outcome expectancy* dan *affective attachments* akan meningkatkan usaha karyawan untuk mencapai sasaran organisasi melalui performansi yang baik.

Berdasarkan uraian tersebut di atas akan diajukan hipotesis mayor dalam penelitian ini adalah ada hubungan positif antara iklim psikologis organisasi dan usaha karyawan dengan performansi kerja. Selain itu diajukan hipotesis minor yaitu

1. Ada hubungan positif antara iklim psikologis organisasi dengan performansi kerja
2. Ada hubungan yang positif antara usaha karyawan dengan performansi kerja

Metode Penelitian

Variabel-variabel dalam penelitian ini terdiri atas satu variabel tergantung yaitu performansi kerja dan dua variabel bebas yaitu iklim psikologis organisasi dan usaha karyawan.

Subjek penelitian ini adalah karyawan yang berpendidikan D3 dari semua jurusan yang tercatat sebagai karyawan dengan masa kerja minimal empat tahun di perusahaan tambang, baik yang bekerja di Kantor Pusat maupun yang berlokasi di site dengan kriteria tertentu.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode angket. dan data sekunder yang diperoleh dari catatan perusahaan berupa hasil performansi karyawan yang menjadi subjek penelitian. Angket yang digunakan ada dua macam, yaitu angket berbentuk skala yang mengukur Iklim Psikologis Organisasi, dan Usaha Karyawan.

Data sekunder yaitu data yang sudah tersedia di perusahaan yaitu Data performansi kerja, diperoleh dari hasil evaluasi performansi yang dilakukan oleh perusahaan secara periodik yang disebut dengan dan Penilaian Performansi (IPP&PA). Data performansi kerja, diperoleh dari hasil evaluasi performansi yang dilakukan oleh perusahaan secara periodik yang disebut dengan dan Penilaian Performansi (IPP&PA). Perencanaan Performansi Individu yaitu merupakan rencana atau target kerja individu target kerja dibuat mengacu pada (1) uraian pekerjaan yang harus dilakukam oleh karyawan, (2) target dari unit kerja yang dituangkan dalam *Key Performance Indicator* (KPI), (3) program yang dibuat oleh organisasi, (4) *special assignment* yaitu penugasan khusus dari organisasi dalam upaya pengembangan individu. Pada point tiga dan empat merupakan pekerjaan di luar uraian jabatan.

Penilaian Performansi (PA) yaitu merupakan bagian untuk mengevaluasi atau penilaian prestasi pencapaian target kerja berdasarkan hasil penilaian atasannya. Aspek-aspek yang dinilai adalah (a) *commitment to quality*, (b) *develop oneself*, (c) *foster teamwork*, (d) *focus on customer need*, (e) *show work commitment*, (e) *commit to SHE (safety health enverimental)*. Penilaian untuk aspek Penilaian performansi dilakukan berdasarkan hasil pengamatan atasan terhadap bawahan dalam bekerja selama setahun dalam kaitannya upaya pencapaian target kerja, kriteria penilaian 1 sampai 5 tertuang dalam bentuk penilaian behavior yang digambarkan secara gradasi dari kriteria yang menunjukkan nilai kurang sampai yang istimewa, gambaran secara lengkap dapat dilihat pada lampiran.

Hasil dan Pembahasan

Penelitian yang dilakukan untuk mencari hubungan antara iklim psikologis organisasi dan usaha karyawan dengan performansi kerja di Perusahaan Tambang di Jakarta menunjukkan bahwa ada hubungan antara iklim psikologis, dan usaha karyawan dengan performansi kerja ditolak karena hasil analisis menunjukkan tidak ada hubungan antara ketiga variabel independen dan variabel dependen. Hal tersebut dibuktikan dengan $R = 0,070$; $p = 0,938$, karena

$p > 0,05$; maka hipotesis ditolak. karena tidak sesuai dengan kaidah diterimanya hipotesis.

Hasil penelusuran referensi lebih lanjut ditemukan hubungan antara iklim psikologis organisasi dan usaha karyawan perlu ditambahkan variabel keterlibatan karyawan sebagai mediator hubungan antara iklim psikologis organisasi dan usaha karyawan dengan performansi kerja (Brown dan Leigh, 1996). Pentingnya serangkaian hubungan iklim psikologis organisasi dan keterlibatan kerja terhadap performansi kerja, dan menunjukkan bahwa suatu lingkungan organisasi yang diterima sebagai iklim psikologis yang nyaman dan penuh arti secara tidak langsung mempengaruhi keterlibatan kerja, juga usaha karyawan dan performansi kerja.

Hasil tersebut juga sejalan dengan model teori organisasi behavior yang dikemukakan oleh Wood dkk (1998) yang membuat rumusan performansi kerja sebagai berikut $\text{Performansi} = \text{atribusi individu} \times \text{usaha kerja} \times \text{dukungan organisasi}$. Persamaan ini memandang performansi sebagai hasil dari sifat pribadi individu yang berkaitan dengan kemampuan untuk bertindak, usaha karyawan ketika bekerja berkaitan dengan kemauan untuk bertindak dan dukungan organisasi yang mereka terima berhubungan dengan kesempatan untuk bertindak. Rumusan tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut.

Atribusi individu yang akan digunakan sebagai faktor yang mempengaruhi performansi dalam penelitian ini adalah hanya dua atribusi yaitu kemampuan intelektual dan karakter kepribadian kedua atribut tersebut merupakan potensi individu yang akan mempengaruhi performansi kerjanya. Performansi menuntut dukungan organisasi, dukungan disini baik dukungan secara management ataupun dukungan langsung dari atasan atau supervisor. Dukungan itu dapat berupa dukungan lingkungan kerja seperti fasilitas, teknologi, peralatan yang memadai dan kompensasi yang memadai, dan dukungan yang berupa dukungan sosial seperti dukungan emosional, seperti empati, menyediakan bantuan dan memberi kepercayaan. Performansi melibatkan juga usaha karyawan dapat

diartikan sebagai kesediaan individu untuk bekerja keras (Schermerhorn, Gardner dan Martin, 2001).

Hasil korelasi antara iklim psikologis organisasi dengan performansi kerja menunjukkan hubungan yang positif tetapi tidak signifikan, diketahui dari nilai koefisien korelasi $r = 0,051$; $p = 0,372$, karena $p > 0,05$, maka hipotesis ditolak, karena meski ada hubungan yang positif antara iklim psikologis organisasi dengan performansi kerja, tetapi sumbangan efektif iklim psikologis organisasi terhadap performansi kerja sangat kecil yaitu 0,485 %, berarti iklim psikologis organisasi hanya berperan 0,485 % pada performansi kerja. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan torinya Wood dkk (1998) yang mengatakan bahwa dukungan organisasi mempengaruhi performansi kerja.

Pemilihan calon karyawan untuk memegang suatu jabatan di Perusahaan Tambang, selain melakukan tes psikologi juga melakukan screening melalui proses wawancara untuk mengenali calon karyawan secara mendalam dan menilai apakah karakter calon karyawan sesuai dengan karakteristik pekerjaan dan organisasi. Hal tersebut sangat penting karena pada saat orang masuk dalam suatu organisasi, mereka telah membawa nilai-nilai dan keyakinan yang telah diajarkan pada mereka, tetapi nilai-nilai dan keyakinan ini belum tentu dapat membantu keberhasilan individu dalam organisasi (Luthans,1995).

Kecocokan antara orang dengan jabatan (*Person-Job fit*) merupakan hal yang penting, tetapi juga perlu dipertimbangkan kecocokan antara orang dengan organisasi (*Person-Organizational fit*) dan kesesuaian secara keseluruhan dalam persyaratan proses seleksi (Hambleton dkk, 2002).

Kecocokan calon karyawan dengan organisasi secara keseluruhan seperti budaya, iklim, sasaran organisasi dan lain-lain akan memprediksikan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan performansi kerja (Hambleton dkk, 2002). Beberapa teori mengatakan bahwa ketika karyawan yang secara potensial dapat memuaskan kebutuhan psikologis mereka di tempat kerjanya, mereka melibatkan diri mereka lebih banyak dan menginvestasikan lebih besar waktu dan usaha

mereka pada organisasi tempat mereka bekerja, hal tersebut menyebabkan produktivitas dan daya saing organisasi meningkat (Brown dan Leigh, 1996)

Berdasarkan gambaran teori di atas dan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa iklim psikologis organisasi berkorelasi secara positif dengan performansi kerja dapat disimpulkan bahwa sebagian subjek penelitian merasakan kenyamanan dalam bekerja di perusahaan sehingga menunjukkan performansi yang baik. Hal ini juga dapat dilihat dari pengukuran skala iklim psikologis organisasi tidak ada item yang gugur berarti karyawan mengakui adanya aspek-aspek (1) fleksibilitas organisasi, (2) dukungan manajemen, (3) kejelasan peran, (4) kebebasan mengekspresikan diri, (5) pengakuan organisasi (6) pekerjaan yang menantang dan (7) kohesivitas dalam lingkungan organisasi, hanya karena jumlah subjek penelitian hanya sedikit yaitu 29 orang sehingga sumbangannya hanya kecil sekali yaitu 0,485. dan dari data statistik deskriptif menunjukkan bahwa subjek penelitian yang menilai rendah iklim psikologis organisasi hanya tiga orang, sehingga sebagian besar subjek penelitian menilai positif terhadap iklim psikologis organisasi. Hasil performansi subjek penelitian juga menunjukkan nilai yang baik, karena hasil performansi subjek penelitian berada kategori BA (Baik), BS (Baik Sekali) dan IS (Istimewa).

Menurut Brown dan Leigh (1996) perlu ditambahkan keterlibatan kerja sebagai mediator hubungan antara iklim psikologis organisasi dengan performansi kerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Brown dan Leigh (1996) menunjukkan bahwa iklim psikologis organisasi dan keterlibatan kerja menyebabkan orang cenderung bekerja keras dan lama. Selain itu juga mempunyai hubungan positif dengan bekerja " lebih cerdas" (seperti mengalokasikan waktu dan energi lebih efektif, bekerja lebih kreatif dan atau lebih kooperatif), sehingga menyebabkan performansi lebih baik.

Faktor-faktor lain juga berpengaruh terhadap performansi kerja diantaranya faktor internal yaitu faktor kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas dan faktor kepribadian subjek. Seperti yang dikemukakan oleh Wood dkk (1998) yang menjelaskan dan memprediksikan perilaku manusia di tempat kerja dapat

dirumuskan dengan persamaan sebagai berikut $\text{Performansi} = \text{atribusi individu} \times \text{usaha kerja} \times \text{dukungan organisasi}$. Persamaan ini memandang performansi sebagai hasil dari sifat pribadi individu yang berkaitan dengan kemampuan untuk bertindak, usaha karyawan ketika bekerja berkaitan dengan kemauan untuk bertindak dan dukungan organisasi yang mereka terima berhubungan dengan kesempatan untuk bertindak. Dalam penelitian ini yang lebih dominan adalah faktor atribusi individu, yaitu ada lima kategori atribusi memunculkan adanya perbedaan antar individu yang merupakan aspek penting dalam mempelajari perilaku organisasi yaitu demografi atau sifat biografi (seperti gender, usia, latar belakang budaya); karakteristik kompetensi (kemampuan atau apa seseorang dapat lakukan); karakteristik kepribadian (sejumlah sifat yang merefleksikan apa yang seseorang sukai); nilai; sikap dan persepsi (bagaimana kita menginterpretasikan dunia).

Hasil korelasi antara usaha karyawan dengan performansi kerja menunjukkan ada hubungan yang positif antara usaha karyawan dengan performansi kerja menunjukkan ada hubungan tetapi tidak signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai $r = 0,007$; $p = 0,481$ karena $p > 0,05$ maka hipotesis ditolak, karena meski ada hubungan yang positif antara usaha karyawan dengan performansi kerja, tetapi sumbangan efektif usaha karyawan terhadap performansi kerja sangat kecil yaitu $0,005\%$, berarti usaha karyawan hanya berperan $0,005\%$ pada performansi kerja.

Usaha karyawan yang didefinisikan dalam penelitian ini adalah Kahn (1990) mengatakan bahwa usaha karyawan adalah kesediaan karyawan untuk memberikan waktu dan tenaga yang lebih dalam menjalankan aktivitas organisasi, dan berusaha menyelesaikan tugasnya dengan baik.

Selanjutnya Kahn (Brown dan Leigh, 1996) mengatakan bahwa usaha karyawan untuk menyelesaikan tugas merupakan motivasi intrinsik dari karyawan, sehingga karyawan berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan berusaha mengatasi segala permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaannya. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang menunjukkan

usaha yang baik akan memperlihatkan hasil kerja yang maksimal, sebaliknya karyawan yang menunjukkan usaha yang kurang baik dalam menyelesaikan tugasnya hasil kerjanya kurang optimal.

Gambaran tersebut menunjukkan apabila karyawan menunjukkan akan menunjukkan performansi yang baik karena akan berusaha menyelesaikan dengan baik. Namun hasil penelitian ini tidak mampu memprediksikan usaha karyawan dengan performansi kerja. Hal tersebut belum mampu menunjukkan validitas penilaian usaha karyawan, karena usaha karyawan dinilai oleh karyawan sendiri sedangkan performansi kerja dinilai diri sendiri dan orang lain, karena penilai dalam penilaian performansi di perusahaan adalah diri sendiri, atasan dan komite manager, tetapi prosentasi terbesar pada penilaian orang lain sehingga terjadi perbedaan hasil penilaian antara penilaian usaha karyawan dengan nilai performansi kerja.

Menurut Brown dan Leigh (1996) usaha karyawan menjadi mediator hubungan antara keterlibatan karyawan dengan performansi kerja. Pendapat tersebut mengacu pada teori Parsons (Brown dan Leigh, 1996) yang mendefinisikan usaha karyawan sebagai motivasi yang diwujudkan dalam upaya menyelesaikan tugas, menunjukkan secara tidak langsung bahwa usaha karyawan berperan sebagai penengah antara kondisi psikologis yang tidak dapat diamati yaitu motivasi dan hasil pekerjaan. Hal tersebut memungkinkan usaha karyawan akan menjadi mediasi perilaku hubungan antara keterlibatan karyawan dengan performansi kerja.

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh beberapa kesimpulan.

1. Terdapat hubungan yang tidak signifikan antara iklim psikologis dengan performansi kerja. Peran iklim psikologis organisasi kurang berarti dalam penilaian performansi kerja.

2. Terdapat hubungan yang tidak signifikan antara usaha karyawan dengan performansi kerja. Peran usaha karyawan kurang berarti dalam penilaian performansi kerja.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian ini, peneliti mengajukan beberapa saran kepada pihak perusahaan dan peneliti di bidang Psikologi Industri Organisasi yang tertarik dengan tema serupa dengan penelitian ini.

1. Saran bagi Perusahaan

Penilaian karyawan terhadap iklim psikologis organisasi baik, tetapi ternyata pengaruhnya tidak berarti, karena itu perusahaan perlu menyadari bahwa kondisi lingkungan kerja bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi performansi kerja karena masih ada yang lebih berpengaruh, diantaranya faktor motivasi karyawan, kemampuan intelektual. Karena itu dalam melakukan faktor seleksi perlu mempertimbangkan motivasi karyawan dan kemampuan intelektual calon karyawan.

2. Saran untuk peneliti lain

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih terdapat banyak kelemahan. Salah satu kelemahannya adalah penelitian ini adalah dalam pengambilan sampel penelitian terbatas karena itu jika akan melakukan penelitian yang sama perlu menambah sampel agar dapat memberikan hasil yang maksimal. Selain itu perlu ditambahkan perluasan referensi dengan melibatkan faktor lain yaitu faktor dari diri karyawan antara lain kemampuan intelektual, motivasi, kepribadian dan keterlibatan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alavi, H. R dan Jahandari, R. 2005. The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University Its Comparison with the Desired Organizational Climate from the Viewpoint of The Personnel (Staff) of the University. *Journal title: Public Personnel Management*, Vol 34, Issue: 3, 247
- Bernadin , H. J., dan Russel, B. 1998 *Human Resource Management : An Experiential Approach*. Singapore : McGraw Hill co Inc.

- Brown, S. P & Paterson, R. A. 1994. The effect of effort on sales performance and job satisfaction,. *Journal of Marketing: Apr; 58,2; page 70*
- Brown, S. P., & Leigh, T W. 1996. A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort and Performance, *Journal of Applied Psychology, 4,4, 358-368.*
- Cascio, W. F. 1998. *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work. Profits.* 5th Edition. Singapore : McGraw Hill co Inc.
- Cascio, W. F. 1998. *Applied Psychology In Human Resources Management.* 5th Edition. United State of America : Prentice Hall. International. Inc
- Cumming, G. T dan Worley, C. G. 1997. *Organization Development and Change.* 6th Edition. United State of America : International Thompson Publishing.
- Eisenberger, R. dan Hutington, R., Hutchison, S., dan Sowa, D. 1986. Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology, Vol 75, No. 3, 500-507.*
- Furnham, B. G. A., 1997. Biographical and Climate Predictors of Job Satisfaction and Pride in Organization. *Journal title: Human Performance, Vol 10, Issue: 2, 101.* Questia Media America, Inc. www.questia.com
- Hambleton, A. J., Kalliath ,T dan Taylor, P. 2002. Criterion-Related Validity of a Measure of Person-Job and Person-Organization Fit. *Journal Title: New Zealand Journal of Psychology. Vol 29, Issue: 2, 80.* Questia Media America, Inc. www.questia.com
- James, L. A., dan James, L. R. 1989. Integrating work enviroment perceptions : Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology, Vol 74, 3. 739-751.*
- James, L. R., James, L.A. dan Ashe, D. K. 1990. The meaning of Organization : The Role of cognition and values. *Organization climate and culture.* San Fransisco : Jossey – Bass.
- Kahn, W. A. 1990. Psychological condition of personal engagement and disengagement at work, *Academic of Management Journal, 33, 992-724.*
- Kreitner, R., & Kinicki,. A., 2001. *Organization Behavior* 5th Edition. New York : Irwin McGraw – Hill.

- Meyer, P. J., Becker, T. E. dan Vandenberghe, C 2004. Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, Vol 89, No. 6, 991-1007.
- Mondy, R. W dan Noe, R. M. 1987. *Personnel: The Management of human Resources*. 3rd Edition. United Statet of America : Allyn and Bacon, Inc.
- Moorhead, G. & Griffin, R W., 1995, *Organizational Behavior – Managing People and Organizational*, Houghton Mifflin Company, Berkeley Street, Boston, U.S.A.
- Murphy, K. R dan Davidshofer, C. O. 1998. *Psychological Testing*. 4th Edition. Princeton, NJ: Prentice - Hall
- Odden, C. M dan Sias, P. M. 2003. Peer Communication Relationship and Psychological Climate. *Journal title: Communication Quartelrly* Vol 45, Issue: 3, 153. [Questia Media America, Inc. www.questia.com](http://www.questia.com)
- Reggio, E. R. 2003. *Introduction to Industrial Organizational Psychology*, Prentice Hall, Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
- Rhoades, L. dan Eisenberg, W. L. 2002, Perceive Organizational Support : A Review of Literature. *Journal of Applied Psychology*, Vol.68, 653-714.
- Schermerhorn, J. R., Gardner, W.L., dan Martin, T. N. 2001. Management Dialogues : Turning on the Marginal Performer. *In the Organizational Behavior Reader*. 7th Edition. Osland, J. S., Kolb, D. A., dan Rubin, I. M. New Jersey: Prentice Hall.
- Wood,. Wallace., Zeffane., Schermerhorn., Hunt dan Osbon.1998. *Organization Behavior An Asia-Pasific Perpective*. John Wiley & Sons. Australia
- Yeo, G. B dan Neal, A. 2004. A Multilevel Analysis of Effort, Practice, and Performance : Effect of Ability, Conscientiousness, and Goal Orientation. *Journal of Applied Psychology*, Vol 89, No. 2, 231-247.