

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Pengertian Kinerja Karyawan.

Suatu organisasi perusahaan didirikan karena mempunyai tujuan tertentu yang ingin dan harus dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi di pengaruhi perilaku organisasi. Salah satu kegiatan yang paling lazim di lakukan dalam organisasi adalah kinerja karyawan, yaitu bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan sesuatu pekerjaan atau peranan dalam organisasi.

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi.

Arti kata kinerja berasal dari taka-kata *job performance* dan di sebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah di capai oleh seseorang kariyawan. Moeherionto (2012: 69)

Menurut oxfoord dictionary, kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi.

Moeheriono (dalam Rosyida 2010: 11) Dalam bukunya menyimpulkan pengertian kinerja karyawan atau defisi kinerja atau

performance sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan suatu strategi organisasi.

Sebenarnya kinerja merupakan suatu konstruk, dimana banyak para ahli yang masih memilikisudut pandang yang berbeda dalam mendefinisikan kinerja, seperti yang dikemukakan oleh Ronnins. Mengemukakan bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara *kemampuan dan ability* (A) *Motivasi atau Motivation* (M) dan *kesempatan atau opportunity* (O), yaitu $kinerja = f(A \times M \times O)$. Artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan.

Sedangkan kinerja menurut Scriber, Bantam. English Dictionary menjelaskan. Kinerja berasal dari kata *to perform* dengan beberapa *entitas* yaitu . (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry of a execute*). (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban atau nazar (*to do discharge of fulfil as vow*). (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete of an undrestan king*). (4)

melakukan sesuatu yang di harapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*). Moehariato, (2012 : 95)

Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu kegiatan organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu. Fungsi kegiatan atau pekerjaan yang dimaksud disini ialah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Pelaksanaan hasil pekerjaan/prestasi kerja tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu.(Pabundu Tika. 2006 : 121-122)

Yuwaliatin (dalam mangkuenegara. 2006: 67) mengatakan bahwa kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi:

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kerja
3. Pengetahuan tentang pekerjaan
4. Perencanaan kegiatan

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu, kinerja karyawan dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut: a) keputusan tase segala aturan yang telah ditetapkan organisasi. b) dapat melaksanakan tugas atau pekerjaannya tanpa

kesalahan atau dengan tingkat kesalahan yang paling rendah. c) ketepatan dalam menjalankan tugas

Aspek-aspek kinerja karyawan dapat dilihat sebagai berikut: a) hasil kerja, bagaimana seseorang itu mendapatkan sesuatu yang dikerjakannya. b) kedisiplinan yaitu ketepatan dalam menjalankan tugas, bagaimana seseorang menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan waktu yang dibutuhkan. c) tanggung jawab dan kerja sama, bagaimana seseorang bisa bekerja dengan baik walaupun dalam dengan ada dan tidaknya pengawasan. Aspek-aspek diatas sejalan dengan. Prabu Mangunegara (2010: 67) bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.

Edy sutrisno (2010: 170-172) dalam bukunya mengutip beberapa pengertian dari beberapa ahli, antara lain:

1. Lawler dan porter (1967) mendefinisikan kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas.
2. Prawirosentono (1999) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang, sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

3. Minner (1990) kinerja adalah bagian seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah diberikan kepadanya.
4. Irianto (2001) mendefinisikan kinerja karyawan adalah prestasi yang di peroleh seseorang dalam melakukan tugas.
5. Ccormick & tiffin (1980) kinerja adalah kuantitas, dan wktu yang di gunakan dalam menjalankan tugas, aktukerja adalah jumlah absen, keterlambatan dan lamanya masa kerja.

Edy Sutrisno (2010: 172) menyimpulkan kinerja sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencai tujuan yang sudah di ditetapkan oleh organisasi.

Dari berbagai uraian diatas dapat di tegaskan bahwa kinerja karyawan adalah, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

1. Faktor-Faktor Kinerja

Kinerja seseorang di pengaruhi oleh beberapa faktor, berikut ini faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut beberapa ahli:

Kinerja seseorang di pengaruhi oleh banyak faktor yang dapat di golongan pada 3 (tiga) kelompok yaitu kompensasi individu

orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen. Simanjuntak, (2011: 11)

a. Kompensasi individu

Kompensasi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompensasi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam 6 (enam) golongan yaitu.

- 1) Kemampuan dan keterampilan kerja
- 2) Keahlian. Yang menggambarkan tentang kerja karyawan berdasarkan sejauh mana pengetahuan tentang hal yang mereka tangani lebih baik dari pada orang yang lain di bidang yang sama.
- 3) Kebutuhan yang menggambarkan tentang kinerja karyawan berdasarkan pada hal-hal yang menggerakkan karyawan pada aktivitas-aktivitas dan menjadi dasar alasan berusaha.
- 4) Tanggung jawab yang menggambarkan tentang kinerja karyawan berdasarkan keadaan wajib menanggung terhadap tugas-tugasnya.
- 5) Latar belakang. Yang menggambarkan tentang kinerja karyawan dilihat dari titik tolak masa lalunya yang memberikan pemahaman kepada pekerjaannya apa yang ingin dia lakukan.

6) Etos kerja. Yang menggambarkan kinerja karyawan berdasarkan sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran sendiri yang didasari oleh sistem organisasi orientasi nilai budaya terhadap kinerja.

b. Faktor Dukungan organisasi

Kondisi dan syarat kerja. setiap seseorang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.

Pengorganisasian yang di maksud disini adalah untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran tersebut. Sedangkan penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang, penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.

c. Faktor psikologis

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap perorangan juga sangat tergantung pada kemampuan psikologis seperti persepsi, sikap dan motivasi. (dalam skripsi, Rosyidah. 2013 : 16-18) Sedangkan menurut pandangan Henry Simamira (Mangkunegara, 2010) kinerja (*performance*) di pengaruhi

oleh tiga faktor: (1) faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi. (2) faktor psikologis, terdiri dari persepsi *attitude* (sikap), personality, pembelajaran, motivasi. (3) faktor organisasi, terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, pengkargaan, struktur job *desaign* (Mangkuenegara. 2010 : 14)

Perusahaan penting untuk mengetahui kinerja karyawan agar dapat mengambil langkah untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaannya dengan langkah mengikut sertakan karyawan ke pelatihan-pelatihn tertentu faktor lingkungan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan diantaranya adalah bagaimana kondisi fisik tempat bekerj, pertan dan materi, waktu untuk bekerja pengawasan dan pelatuhan, desain organisasi dan iklim organisasi. (Adisty. 2013 : 2.Vol. 02 No. 1)

2. Penilaian Kinerja.

kinerja dapat di ukur dan di kethui jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standart keberhasilan tolak ukur yang telah di tetapkan oleh organisasi. oleh karena itu jika tanpa tujuan dan target yang di tetapkan dalam pengukuran, maka pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat di ketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilan

Pengukuran atau penilaian kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang suatu kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa termasuk informasi atas efisiensi serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. (Moehariato, 2012 : 95)

Penilaian kerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan dengan seperangkat standart dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. *Penilaian kinerja juga disebut pemeringatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan karyawan, evaluasi kinerja dan penilaian hasil.*

Penilaian kinerja digunakan secara luas untuk mengelolah upah dan gaji, memberikan umpan balik kinerja dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan individual. Sebagian besar penilaian adalah tidak konsisten hanya berorientasi pada jangka pendek, subjektif dan berguna hanya untuk mengidentifikasi karyawan yang bekerja sangat baik atau sangat buruk, penilaian kinerja yang dilakukan dengan buruk akan membawa hasil yang mengecewakan untuk semua pihak yang terkait, tetapi tanpa menialain kinerja formal akan membatasi pilihan pemberi kerja yang berkaitan dengan pendisiplinan dan pemecatan.

Organisasi dalam penilaian kerja biasanya menggunakan dua peran yang memiliki potensi konflik. *Peran pertama* untuk mengukur kinerja dalam memberikan imbalan kerja atau keputusan administratif mengenai karyawan. *Peran kedua* berfokus pada pengembangan individu. Dalam peran ini manajer berperan lebih sebagai seseorang penasihat dibandingkan seorang hakim yang akan mengubah atmosfer hubungan. Peran kedua tersebut akan menekankan dalam mengidentifikasi potensi dan merencanakan kesempatan pertumbuhan dan arah karyawan. (Robert, L. Mathis-jhon h. Jackson. 2006 : 382-383)

Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh manajemen atau penyelia. Penilai untuk menilai kinerja, tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian atau deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu, biasanya akhir tahun, kegiatan ini dimaksudkan untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan kualitas kerja, pembinaan selanjutnya, tindakan perbaikan atas pekerjaan yang kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaannya, serta keperluan yang berhubungan dengan ketentuan kerja lainnya. (Siswanto, 2002: 231)

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan kinerja karyawan di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan

berkenan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya (Dessler 2000).

Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya. Menurut Dessler (2000) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

- a) Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran
- b) Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi
- c) Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan
- d) Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya diandalkan dan ketepatan waktu

- e) Cooperative Penilaian responden tentang kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi)..
- f) Inisiativ Penilaian responden tentang semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- g) Personal quality. Penilaian responden tentang kepribadian, keramahtamahan dan integritas pribadi. (Dessler. 1997:152)

Menurut T, Hani Handoko (1993: 135) pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan diwaktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi.

Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Pemikiran tersebut dibandingkan dengan target/sasaran yang telah disepakati bersama. Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut. Hani Handoko menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu :

- a) Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.

- b) Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
- c) Penilaian berdasarkan *judgement* yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan ketrampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas. (Hani Handoko. 1993: 135)

B. Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah serangkaian sifat lingkungan kerja, memuat penangkapan langsung atau tidak langsung pegawai yang bekerja di lingkungan itu, dan yang dianggap sebagai kekuatan yang besar pengaruhnya pada perilaku pegawai terhadap pekerjaannya. Jadi menurut rumusan-rumusan diatas iklim adalah pengaruh yang menentukan reaksi pekerja terhadap pekerjaannya. Pegawai di pengaruhi oleh jenis iklim tertentu yang ada dalam lingkungan kerjanya. Dan pengaruh iklim itu terutama di rasakan oleh pegawai. (Bambang Kustiyanto. 1985 : 151)

Iklim organisasi di definisikan sebagai pengukuran yang luas atas harapan-harapan orang-orang tentang hal-hal yang disukai dalam organisasi yang sedang mereka temui. Iklim organisasi dapat berfungsi sebagai indikator terpenuhi atau tidaknya harapan-harapan karyawan tersebut di organisasi.

Menurut Tagiuri dan Litwin (dalam Wirawan, 2008:121), iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dengan mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Iklim organisasi merupakan gambaran kolektif yang bersifat umum terhadap suasana kerja organisasi yang membentuk harapan dan perasaan seluruh karyawan sehingga kinerja karyawan meningkat. Iklim organisasi tersebut sangat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu dengan menciptakan iklim organisasi yang sehat dalam perusahaan. Dengan demikian, para karyawan akan semakin bersemangat dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Nitisemito (1977: 97) mengungkapkan bahwa iklim organisasi adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Menurut Nitisemino, iklim organisasi sebagian besar ditentukan oleh sikap manajemen terhadap organisasi serta bagaimana hubungan antar karyawan dan antar kelompok dalam suatu organisasi.

Setiap organisasi memiliki budaya, tradisi dan metode yang berbeda-beda, yang secara keseluruhan akan membentuk iklim dalam hubungan antar manusia di dalam organisasi tersebut. Iklim dalam suatu organisasi seperti halnya kepribadian dalam diri manusia. Dalam membangun iklim yang dapat memotivasi karyawan untuk berproduksi dan memperoleh kepuasan, pihak manajemen perlu untuk menyadari

beberapa hal dasar, seperti membangun hubungan antar individu yang efektif (Davis, 1962, h. 58).

Steers, (1985, hal. 123) mendefinisikan iklim organisasi sebagai sikap, nilai, norma, dan perasaan yang dimiliki para karyawan sehubungan dengan organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja.

Definisi mengenai iklim organisasi telah dikemukakan oleh para penulis berikut akan dikemukakan oleh para penulis, menurut Tagiuri dan Letwin iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung dialami oleh anggota organisasi; mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi.

litwin dan R.A. stringer (1968) mendefinisikan iklim organisasi sebagai “ *a concept describing the subjective nature or quality the organizational environment , its proposties can be perceived or experiend by members of the organizational and reported by them in an appropriate questionnare.*”

Menurut dua penulis tersebut iklim organisasi merupakan suatu konsep yang melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi. unsur-unsurnya dapat dipersepsikan dan dialami oleh anggota organisasi dan dilaporkan oleh kuioner yang tepat. (Wirawan. 2008 : 121-122)

Ringkasannya iklim organisasi adalah konsep deskriptif berdasarkan pribadi mengenai lingkungan sosial organisas. Definisi dari

konsep ini tidak begitu tepat namun kelihatannya terdapat bukti-bukti yang cukup bahwa iklim apapun itu mempengaruhi perilaku karyawan terhadap persepsi karyawan mengenai karakteristik lingkungan organisasi. Iklim organisasi menunjukkan konsensus dari persepsi para anggota mengenai bagaimana organisasi dan atau subsistemnya berurusan dengan anggotanya dan lingkungan luarnya. Karena konsensus iklim organisasi di dasarkan pada persepsi pribadi kebanyakan persepsi ini berdasarkan pada kuesioner. Penelitian dengan alat-alat yang tersedia pada saat ini menunjukkan bahwa iklim organisasi memang mempengaruhi perilaku dan sikap karyawan. Salah satu usaha yang komprehensif dalam melihat masalah iklim organisasi dengan perilaku kerja karyawan yang umum pada saat ini adalah yang di lakukan oleh *bonama dan zalman* (1981). Para ahli psikologi telah menggunakan penelitian iklim organisasi untuk mengusulkan salah satu model interaksi secara langsung antara atasa dengan bawahannya. Dalam model ini kita melihat iklim organisasi mempunyai akibat yang kuat dan langsung pada perilaku menejerial karena menejerial berinteraksi dengan bawahannya. Interaksi ini mempunyai akibat yang langsung pada pemimpinnya yang setara dengan kelompok kerja. (L.N. Jewel. 1993: 138-139)

Iklim organisasi dipandang positif oleh anggota organisasi (karyawan perusahaan) maka diharapkan sikap dan perilaku yang timbul akan positif. Tercapainya tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi tersebut (Kusjainah, 1998).

Dari berbagai uraian diatas, dapat tegaskan bahwa iklim organisasi adalah suatu ciri-ciri sifat-sifat yang menggambarkan suasana lingkungan psikologis organisasi yang menunjukkan isi dan kekuatan dari pengaruh antara lain nilai, norma, sikap dan perasaan dari anggota organisasi tersebut.

1. Faktor Faktor Iklim Organisasi

Kolb dan rubin (1984: 343) Terdapat 7 (tujuh) aspek yang dapat mengidentifikasi iklim organisasi dalam suatu organisasi yaitu:

- a. Konformitas. Konformitas terbentuk karena adanya perasaan yang sama antara para karyawan mengenai banyaknya peraturan, prosdur dan hukum dalam menjalankan pekerjaan.
- b. Tanggung jawab: setiap anggota dalam organisasi mempunyai tanggung jawab masing-msing untuk mewujudkan tujuan perusahaan
- c. Standar: tekanan dari organisasi pada kualitas tampilan serta membuat produknya terkenal. Karyawan merasa tertantang untuk menjalankan kometmen
- d. Imbalan persaan dari karyawan, bhwa kerja keras karyawan pasti akan diketahui dan mendapatkan imbalan yang pantas atas usahanya.
- e. Kejelasan orgsnisasi: Perasaan para karyawan bahwa perusahaan terorganisir dengan baik serta mempunyai tujuan yang jelas

- f. Dukungan dan kehangatan: persahabatan diantara seluruh anggota organisasi merupakan nilai yang paling penting untuk membentuk hubungan yang baik dalam lingkungan kerja.
- g. Kepemimpinan: karyawan menerima kepemimpinan yang ada dalam perusahaan dan segala keputusannya. (Kolb & rubin. 1984 : 343)

Likert (dalam Gibson dan donnely), Iklim organisasi mampu mengelola kebutuhan-kebutuhan organisasi secara optimal sehingga dapat menciptakan suasana lingkungan internal (lingkungan psikologis) yang menunjang tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan. Iklim organisasi terdiri dari beberapa faktor antara lain:

- a. **structur** yaitu derajat dari aturan-aturan yang dikenakan terhadap organisasi, adanya penekanan atau pembatasan oleh atasan atau organisasi terhadap anggota organisasi tersebut.
- b. **Standart**, yaitu hasil kerja yang diminta dan kejelasan dari pengharapan-pengharapan yang berhubungan dengan penampilan kerja.
- c. **Responsibility**, yaitu Tanggung jawab untuk mengukur persepsi anggota terhadap besarnya tanggung jawab yang dipercayakan kepadanya.
- d. **Reward**. Yaitu pengharapan dan imbalan dalam situasi kerja, hadiah menunjukkan adanya penerimaan terhadap tingkah laku

dan perbuatan, sedangkan hukuman menunjukkan adanya penolakan terhadap tingkah laku dan perbuatan.

- e. *Organizational identity*, yaitu loyalitas kelompok dalam diri karyawan terhadap perusahaan.
- f. *Organization clarity*. Yaitu kejelasan tujuan dan kebijakan yang di terapkan oleh organisasi. Segala sesuatunya diorganisasikan dengan jelas dan tidak membingungkan, tabor atau kacau.

Keenam faktor tersebut dapat menilai bagaimana persepsi anggota organisasi pada lingkungan organisasinya. (L.N. Jewell & M. Siegall. 1998 : 374-379)

C. Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Kinerja Karyawan.

(Bambang Kustiyanto. 1985 : 151)menggambarkan iklim organisasi sebagai lingkungan psikologis organisasi yang mempunyai kondisi berbeda antara tempat satu dengan yang lainnya. Seperti yang dikemukakan oleh Lajolette (dalam Bambang.1975) menggambarkan iklim organisasi sebagai lingkungan psikologis organisasi yang mempunyai kondisi berbeda antara tempat satu dengan yang lainnya. iklim merupakan suatu kehidupan yang saling berinteraksi, sehingga menimbulkan rasa senang dan tidak senang terhadap bidang pekerjaannya, arti interaksi yang dimaksud adalah adanya hubungan antara atasan dengan bawahan serta bawahan dengan bawahan yang lainnya. Hal ini terjadi dalam proses interaksi adalah suatu komunikasi yang dijadikan sebagai

media untuk menyampaikan pesan sehingga hubungan atau respon dari yang menerima informasi.

Iklm organisasi sebagai produk akhir dari perilaku sekelompok orang yang berbeda dalam organisasi yang meliputi pimpinan puncak (*Top manager*). Iklm organisasi itu pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan yang akan memberikan kontribusi yang positif bagi kemajuan instansinya.

Sebagaimana yang telah di kemukakan sebelumnya bahwa iklm organisasi dapat dikatakan sebagai suatu kondisi atau keadaan tempat dimana seseorang karyawan akan merasa betah dan nyaman dalam melakukan setiap pekerjaan. Dalam kehidupan berorganisasi, masalah iklm organisasi sangat berperan dan berpengaruh terutama dalam meningkatkan kualitas kerja supaya setiap karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya biasa sesuai dengan tujuan instansi. Dalam hal ini tujuan dari organisasi dapat tercapai bisa dilihat apabila lingkungan kerja dapat menunjang terhadap kinerja para karyawannya, lingkungan kerja menyangkut masalah aspek lingkungan social, baik formal maupun non formal yang dirasakan oleh para anggota instansi dan iklm lingkungan itu dapat mempengaruhi pekerjaanya.

Keberhasilan dari organisasi dapat tercapai apabila sifat-sifat iklm lingkungan kerja menjujung terhadap kinerja para karyawannya, sifat-sifat lingkungan kerja ini adalah menyangkut semua iklm lingkungan social, baik formal maupun non formal yang dirasakan para anggota karyawan

instansi dan sifat itu dapat mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini mencerminkan iklim organisasi yang dapat berpengaruh terhadap kinerja para karyawan yang ada dalam instansi tersebut.

D. Kerangka Teoritik

Terciptanya tujuan organisasi/perusahaan yang telah dirancang di dalam perencanaan strategik dan perencanaan teknis operasional dalam kegiatan perusahaannya. Sangat tergantung pada kemampuan tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas-tugas yang merupakan tanggung jawab masing-masing, dari sisi lain kemampuan kinerja karyawan akan mengantarkan organisasi pada pencapaian tujuan. Dengan demikian kinerja karyawan mempunyai peran penting bagi pekerjaan secara individual dan organisasi perusahaan. (Hadari Nawawi. 2008: 100).

Karyawan untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Dengan kinerja yang baik, maka setiap karyawan dapat menyelesaikan segala beban perusahaan dengan efektif dan efisien sehingga masalah yang terjadi pada perusahaan dapat teratasi dengan baik. Keefisienan kinerja memberikan manfaat di dalam meningkatkan keberhasilan perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan, sehingga kinerja merupakan salah satu faktor pendukung terhadap keberhasilan karyawan di dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepada karyawan dari perusahaan yang disertai dengan adanya tanggung jawab pemimpin di dalam memotivasi karyawan untuk

dapat bekerja lebih baik sehingga permasalahan yang dihadapi perusahaan dapat terselesaikan.

Kinerja karyawan pada organisasi kenyataannya tidak dapat diukur secara material atau finansial, tetapi dapat dilihat pada penyelesaian volume dan beban kerja yang ada, dan ketepatan waktu disamping kualitas pelayanan yang mereka diberikan. Selanjutnya sejauh mana tugas-tugas dapat dilaksanakan sesuai bidang kerja dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada termasuk sumber daya manusia, sehingga tujuan dapat dicapai. Peningkatan kinerja karyawan tidak dapat dilepaskan dari suasana kerja atau iklim yang ada dalam organisasi. Suasana kerja yang memungkinkan meningkatnya kinerja pegawai seperti pemahaman karyawan terhadap deskripsi tugas (job description) sesuai posisi dimana karyawan itu ditempatkan, tugas-tugas seperti apa yang harus dilakukannya, kepada siapa pegawai itu melapor atas hasil yang dikerjakannya, atau bila menemukan masalah dari pekerjaannya kepada siapa ia memperoleh solusinya, bagaimana mekanisme koordinasi secara formal yang harus dipedomani, demikian pula dengan pola interaksi yang harus diikuti pegawai dalam organisasi. Hal-hal yang dikemukakan tersebut saling terkait satu dengan lainnya, sehingga dapat dikatakan bahwa bila suasana kerja dalam organisasi tidak tercipta dengan baik, maka akan berpengaruh terhadap hasil kerja karyawan dalam organisasi.

Porter & Lowler (dalam As'ad, 1999) menyatakan kinerja sebagai *succesfull role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatannya. Kinerja perusahaan merupakan sinergi kinerja seluruh karyawan dan seluruh tim/unit-unit usahanya. Kinerja karyawan merupakan hasil karya seseorang sehubungan dengan posisinya dalam organisasi. Kerja manusia/karyawan meliputi kerja fisik dan kerja pikir (daya kreativitas). Perusahaan sebagai suatu organisasi pada hakikatnya merupakan kumpulan dari berbagai macam kegiatanyang terkait satu sama lain hingga menjadi satu kesatuan yang utuh. Mekanisme kegiatan tersebut mempengaruhi dan membentuk terciptanya iklim organisasi yang dirasakan oleh organisasi tersebut. Iklim organisasi adalah bagaimana karyawan mendeskripsikan lingkungan internal perusahaan mereka.

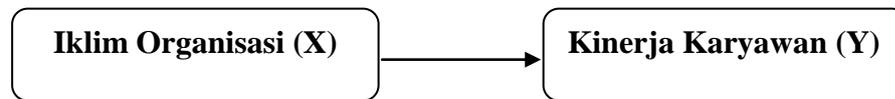
Castetter (dalam Christine. 2010 : 4) berpendapat bahwa secara umum terdapat tiga sumber utama yang mempengaruhi efektif tidaknya kinerja seseorang yaitu faktor individu, faktor organisasi dan faktor lingkungan yang didalamnya termasuk iklim organisasi.

Iklim organisasi akan berpengaruh terhadap perilaku dan proses interaksi dalam perusahaan. Menurut Likert (dalam Gibson, 1971, h.45), dimungkinkan untuk mengukur iklim organisasi secara langsung, yaitu melalui persepsi karyawan terhadap perusahaan. Karyawan mempunyai perbedaan dalam menangkap iklim organisasi, yang mungkin dirasakan dapat memberi semangat dalam bekerja, atau justru sebaliknya sebagai suatu tekanan, yang dapat membuat perilaku karyawan tidak sejalan

dengan iklim organisasi yang diharapkan. Ada beberapa hal yang mempengaruhi iklim organisasi yaitu *structur Reward. Standart, Responsibility, Organization clarity. Organizational identity,*

McClelland (dalam Atkinson 1958: 438) Iklim yang timbul dalam organisasi merupakan faktor pokok yang menentukan tingkah laku para pekerja. Bila mana iklim bermanfaat bagi individu (misalnya memperhatikan kepentingan pekerja dan merorientasi pada prestasi) maka diharapkan adanya peningkatan prestasi yang lebih baik dari pada sebelumnya, sebaliknya bilamana iklim yang timbul bertentangan dengan tujuan kebutuhan dan motivasi kerja, dapat diharapkan prestasi maupun kinerja karyawan berkurang. Dengan perkataan lain tingkah laku pekerja dalam suatu organisasi ditentukan oleh interaksi antara kebutuhan individu dengan lingkungan organisasi yang mereka rasakan.

Oleh karena itu hanya pada iklim organisasi yang berorientasi pada prestasi atau kinerja, dimana tekanan diletakkan pada pencapaian tujuan akan timbul tingkah laku kreatif dan produksi yang tinggi. Iklim organisasi yang berorientasi pada prestasi mengakibatkan kepuasan kerja yang tinggi, sikap kelompok yang positif dan tingkat motivasi yang tinggi.

Tabel 2.1. kerangka teoritik**E. Hipotesis.**

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang kemungkinan benar atau juga salah. Hipotesis tersebut akan ditolak jika ternyata salah dan akan diterima jika fakta-fakta benar. Oleh karena itu, pada penelitian ini penulis akan mengajukan hipotesis sebagai berikut:

Ha: Tidak Terdapat Hubungan antara variable iklim organisasi dengan kinerja karyawan di *Badan Perpustakaan dan Arsip Sidoarjo*.