

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. TELAAH PUSTAKA

2.1.1. Kinerja

2.1.1.1. Pengertian Kinerja

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan job performance atau actual performance atau level of performance, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat, atau kemampuan, namun merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengembangkan tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi.

Mathis dan Jackson (2001) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengembangkan pekerjaannya. Rivai dan Segala (2009) menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Benardin dan Russel (200) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai.

Milkivich dan boudreau (1997) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan.

2.1.1.2. faktor faktor yang mempengaruhi kinerja

Terdapat banyak pakar yang menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Gibson, Ivancevich dan Donnelly (2010) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah variabel individu, variabel psikologis, maupun variabel organisasi. Variabel individu meliputi kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental; demografi, menyangkut umur, asal usul dan jenis kelamin. Variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi. Variabel organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan. Sutermeister (1999) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pegawai terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial, serta kebutuhan egoistik.

Kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (Mangkunegara, 2006) yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

Human performance	= Ability + motivation
Motivation	= Attitude + situation
Ability	= knowledge + skill

Faktor dipengaruhi secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi yang disebut IQ (intelligent quotient) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya, pegawai dengan IQ tinggi dan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Selanjutnya faktor motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Sikap mental itu sendiri merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikosifisik (siap mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, juga mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

2.1.1.3. Pengukuran kinerja

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Mondy, noe, premeaux (1999) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi:

1. Kuantitas pekerjaan (quantity of work)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas pekerjaan (quality of work)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi

3. Kemandirian (dependability)

Kemandirian berkenan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.

4. Inisiatif (initiative)

Inisiatif berkenan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5. Adaptabilitas (adaptability)

Adaptabilitas berkenan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. Kerjasama (cooperation)

Kerjasama berkaitan dengan mempertimbangkan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan, orang lain. Apakah assignments, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

2.1.1.4. Tujuan penilaian kinerja

Werther dan davis (2008) menyatakan bahwa beberapa tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja terhadap pegawai yang dilakukan oleh organisasi adalah:

1. Peningkatan kinerja (performance improvement)

Hasil penilaian kinerja memungkinkan manajer dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2. Penyesuaian kompensasi (compensation adjustment)

Hasil penilaian kinerja membantu para pengambilan keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya

3. Keputusan penempatan (placement decision)

Hasil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promosi, transfer, dan demosi bagi pegawai.

4. Kebutuhan pengembangan dan pelatihan (training and development needs)

Hasil penilaian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

5. Perencanaan dan pengembangan karir (career planning and development)

Hasil penilaian kinerja memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

6. Prosedur perekrutan (process deficiencies)

Hasil penilaian kinerja mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai yang berlaku didalam organisasi.

7. Kesalahan desain pekerjaan dan ketidakakuratan informasi (informational inaccuracies and job-design errors)

Hasil penilaian kinerja membantu dalam menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama dibidang informasi kepegawaian, desain jabatan, serta informasi SDM lainnya.

8. Kesempatan yang sama (equal employment opportunity)

Hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif karena setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama.

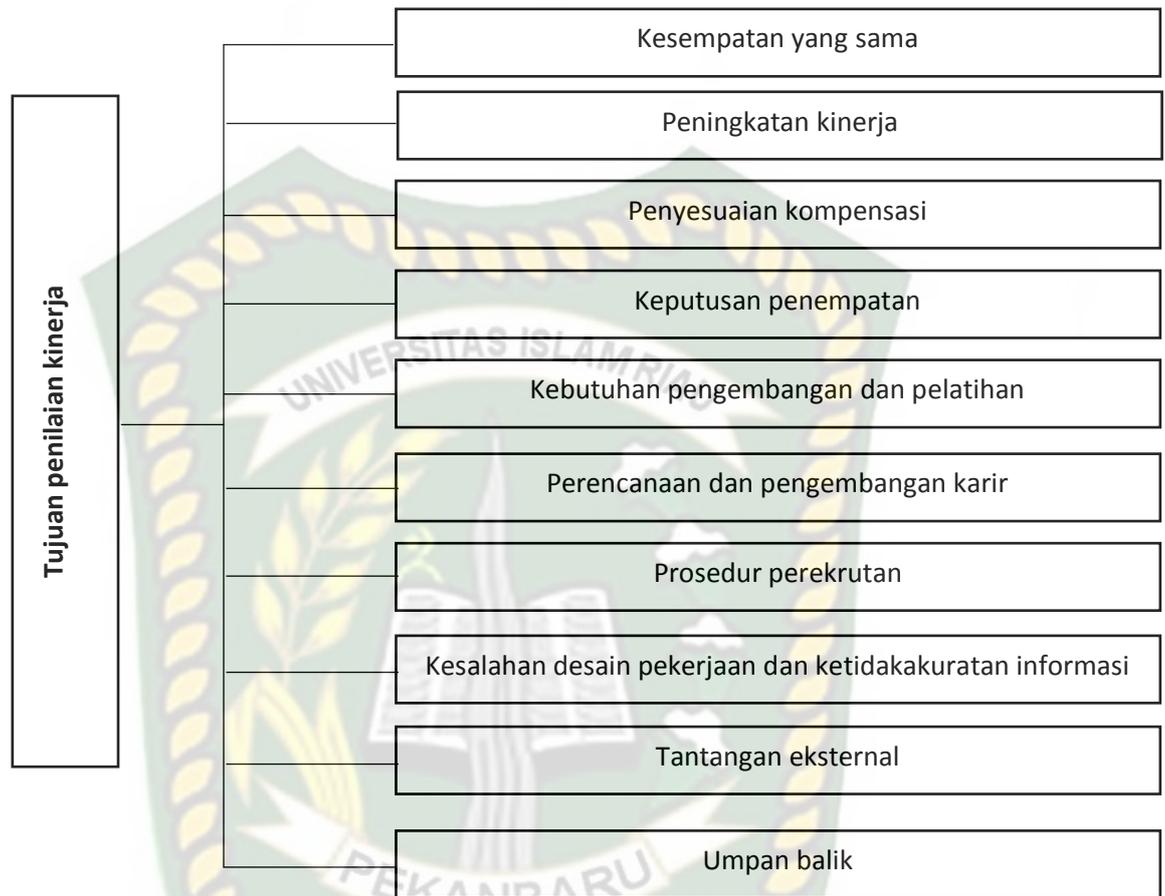
9. Tantangan eksternal (external challenge)

Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan sejauhman faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya mempengaruhi pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaannya.

10. Umpan balik (feedback)

Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepentingan kepegawaian terutama departemen SDM serta terkait dengan kepentingan pegawai itu sendiri.

2.1. Gambar tujuan penilaian kinerja



Apabila dilihat dari perspektif lainnya, maka tujuan penilaian kinerja pegawai adalah untuk kepentingan:

1. Tujuan evaluasi

Hasil-hasil penilaian kinerja pegawai berfungsi sebagai dasar evaluasi rutin terhadap kinerja pegawai.

a. Penilaian kinerja dan kompensasi tambahan

Penilaian kinerja pegawai akan memberikan masukan bagi keputusan kompensasi dan pendapatan lainnya yang diperoleh pegawai dari organisasi.

b. Penilaian kinerja dan kesempatan promosi.

Penilaian kinerja pegawai akan memberikan masukan bagi penyusunan tahapan kenaikan jabatan atau kedudukan, pemindahan, bahkan pemberian sanksi bagi pegawai.

2. Tujuan pengembangan.

Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja pegawai dapat dimanfaatkan untuk memudahkan pengembangan pegawai.

a. Mengukuhkan dan menunjang kinerja

Menggunakan penilaian kinerja pegawai sebagai instrumen dasar bagi pengembangan pegawai dengan menempatkan manajer dalam peran pengukuh dan penunjang kinerja.

b. Meningkatkan kinerja

Penilaian kinerja pegawai bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai saat ini serta mencakup pemberian pedoman kepada pegawai untuk meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang.

c. Menentukan progresi karir

Penilaian kinerja pegawai memberikan kesempatan kepada manajer dan pegawai untuk membahas rencana karir jangka panjang bagi pegawai.

d. Menentukan kebutuhan pelatihan

Hasil penilaian pegawai dapat dipergunakan untuk kepentingan analisis kebutuhan pelatihan bagi pegawai.

e. Proses yang terkoordinasi

Penilaian kinerja pegawai tidak boleh menjadi proses yang berdiri sendiri, harus terkait dengan aktivitas kepegawaian lainnya yang ada disekolah agar efektif dan efisien.

2.1.1.5. Cara-Cara Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan

Berdasarkan pernyataan menurut Timpe (1993) cara-cara untuk meningkatkan kinerja, antara lain :

a. Diagnosis

Suatu diagnosis yang berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap invididu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja. Teknik-tekniknya : refleksi, mengobservasi kinerja, mendengarkan komentar-komentar orang lain tentang mengapa segala sesuatu terjadi, mengevaluasi kembali dasar-dasar keputusan masa lalu, dan mencatat atau menyimpan catatan harian kerja yang dapat membantu memperluas pencarian manajer penyebab-penyebab kinerja.

b. Pelatihan

Setelah gaya atribusional dikenali dan dipahami, pelatihan dapat membantu manajemen bahwa pengetahuan ini digunakan dengan tepat.

c. Tindakan

Tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya. Analisa atribusi kausal harus dilakukan secara rutin sebagai bagian dari tahap-tahap penilaian kinerja formal.

2.1.1.6. Bias dalam penilaian kinerja

Berbagai ahli mengemukakan tentang berbagai bias yang terjadi dalam penilaian kinerja. T.V.Rao (1992) menyatakan bahwa beberapa bias yang umumnya muncul dalam penilaian kinerja adalah.

1. Halo effect

Terjadi karena penilai menyukai atau tidak menyukai sifat pegawai yang dinilainya. Oleh karena itu, cenderung akan memperoleh nilai positif pada semua aspek penilaian bagi pegawai yang disukainya, dan begitu pula sebaliknya.

2. Leniency and severity effect.

Masing-masing dijelaskan sebagai berikut:

a. Leniency effect

Penilai cenderung beranggapan bahwa mereka harus berlaku baik terhadap pegawai sehingga mereka cenderung memberi nilai yang baik terhadap semua aspek penilaian.

b. Severity effect

Penilai cenderung mempunyai filsafah dan pandangan bahwa pegawai itu buruk, sehingga cenderung akan memberikan nilai yang buruk terhadap semua aspek penilaian bagi pegawai.

3. Central tendency

Penilai tidak ingin menilai terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah kepada pegawai (berada di tengah-tengah). Karena toleransi penilai yang terlalu

berlebihan tersebut, sehingga cenderung menilai pegawai dengan nilai rata-rata.

4. Assimilation and differential effect

a. Assimilation effect

Penilai cenderung menyukai pegawai yang mempunyai ciri-ciri atau sifat seperti mereka, sehingga akan memberikan nilai yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki kesamaan sifat dan ciri-ciri dengannya.

b. Differential effect

Penilai cenderung menyukai pegawai yang memiliki sifat-sifat atau ciri-ciri yang tidak ada pada dirinya, tapi sifat-sifat itulah yang mereka inginkan, sehingga penilai akan memberinya nilai yang lebih baik dibandingkan yang lainnya.

5. First impression error

Penilai mengambil kesimpulan tentang pegawai berdasarkan kontak pertama mereka dan cenderung akan membawa kesan-kesan ini dalam penilaiannya hingga jangka waktu yang lama.

6. Recency effect

Penilai cenderung memberikan nilai atas perilaku yang baru saja mereka saksikan, dan melupakan perilaku yang lalu.

2.1.1.7 Dimensi yang menunjang kinerja

Untuk mencapai atau menilai kinerja, ada dimensi yang menjadi tolak ukur, menurut John Miner (1998) yaitu:

1. Kualitas, yaitu: tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu: jumlah pekerjaan yang dihasilkan
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
4. Kerja sama dengan orang lain bekerja

Penulis mencoba mengembangkan pemikiran John Miner yang brilian ini dalam dengan beberapa perubahan, dimana John Miner menekankan indikator waktu terhadap kehadiran pegawai/karyawan, sedangkan penulis menekannya pada waktu penyelesaian produk. Di sisi lain, penulis menganggap bahwa taat asas adalah bagian penting dari kinerja, sehingga dimensi kinerja dideskripsikan penulis menjadi :

1. *Target*, target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.
2. *Kualitas*. Kualitas adalah elemen penting, karena kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.
3. *Waktu penyelesaian*. Penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan.
4. *Taat asas*. Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggung jawabkan.

2.1.2. Iklim Organisasi

2.1.2.1. Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi tingkah laku mereka serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu set karakteristik tertentu dari lingkungan. Didalam sebuah organisasi banyak sekali terdapat kepribadian dan karakteristik yang berbeda-beda perbedaan ini tidak dapat dipungkiri dapat memicu berbagai konflik, baik konflik antar individu penolakan terhadap kebijakan yang telah dibuat dan lain sebagainya. Hal ini dapat menghambat kerja organisasi dalam pencapaian tujuan. Namun dengan menciptakan sebuah iklim organisasi yang terbuka, kegiatan pemimpin dan karyawannya dalam mencapai tujuan bisa dilakukan secara efektif dan efisien. Iklim organisasi bisa dikatakan sebagai penentu arah dalam pencapaian tujuan dalam sebuah organisasi.

Stinger (Wirawan, 2008:122) mendefenisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi, Tagiuri dan Litwin mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka serta dapat dilukiskan dalam suatu set karakteristik atau sifat organisasi.

Kemudian dikemukakan oleh Simamora (2004:81) bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keaneka ragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut.

Wirawan (2008:122) mendefenisikan iklim secara luas. Ia menjelaskan bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Muhammad (2001: 82) iklim organisasi adalah: "Kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi tingkah laku mereka serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu set karakteristik tertentu dari lingkungan".

Yunus (dalam mariani:2005), iklim organisasi didalam sebuah organisasi dapat dilihat melalui 4 ukuran dalam model "Organizational Climate Description Questionare" OCOG berikut ini :

1. Dimensi psikologis : meliputi beban kerja, otonomi, pemenuhan diri dan perkembangan diri.
2. Dimensi struktural : meliputi lingkungan fisik kerja, suara, keselarasan alat kerja.

3. Dimensi sosial : meliputi interaksi dengan klien, rekan kerja dan penyelia.

4. Dimensi birokratik : meliputi administrasi, peraturan-peraturan, konflik, peranan dan kejelasan peranan.

Dari pendapat diatas maka dapat dikatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu konsep yang menggambarkan tentang kualitas lingkungan internal organisasi yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.1.2.2. Teori Iklim Organisasi

Ada beberapa teori iklim organisasi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Teori steers (1958)

Menyajikan hubungan antarra sebagai faktor penentu iklim, hasil individu, dengan efektivitas organisasi dimana faktor penentu iklim organisasi adalah kebijakan dan praktek manajemen, struktur organisasi, teknoogi, dan lingkungan luar.

b. Teori Davis

Iklim organisasi dapat berada di salah satu tempat pada kontinu yang bergerak dari yang menyenangkan ke yang netral sampai tidak yang menyenangkan. Unsur-unsur yang mempengaruhi terciptanya iklim yang menyenangkan adalah: 1.) kualitas pimpinan, 2.) kadar kepercayaan 3.) komunikasi, 4) perasaan melakukan kerja yang bermannfaat, 5) tanggung jawab, 6), imbalan yang adil, 7.) tekanan pekerjaan yang nalar, 8.)

kesempatan 9.) pengendalian struktur dan biokrasi yang nalar, dan 10.) ketertiban pegawai

c. Teori Likert (1986)

Mengembangkan sebuah instrumen yang memuat pada kondisi-kondisi perilaku dan gaya-gaya manajemen yang digunakan. Karakteristik yang dicakup oleh skala likert adalah perilaku pemimpin, motivasi, komunikasi, proses pengaruh interaksi, pengambilan keputusan, penentuan tujuan, dan control.

2.1.2.3. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Ada enam faktor menurut pace (dikutip oleh Mariani,2015), yang memengaruhi iklim organisasi yaitu:

1. Kepercayaan. Individu di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang didalamnya terdapat kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas serta di dukung oleh pernyataan dan tindakan.
2. Pembuatan keputusan bersama. Para karyawan di semua tingkat di organisasi harus di ajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah di semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka. Para karyawan di semua tingkat harus di beri kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.
3. Kejujuran. Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterus terang harus mewarnai hubungan-hubungan di organisasi, dan para karyawan

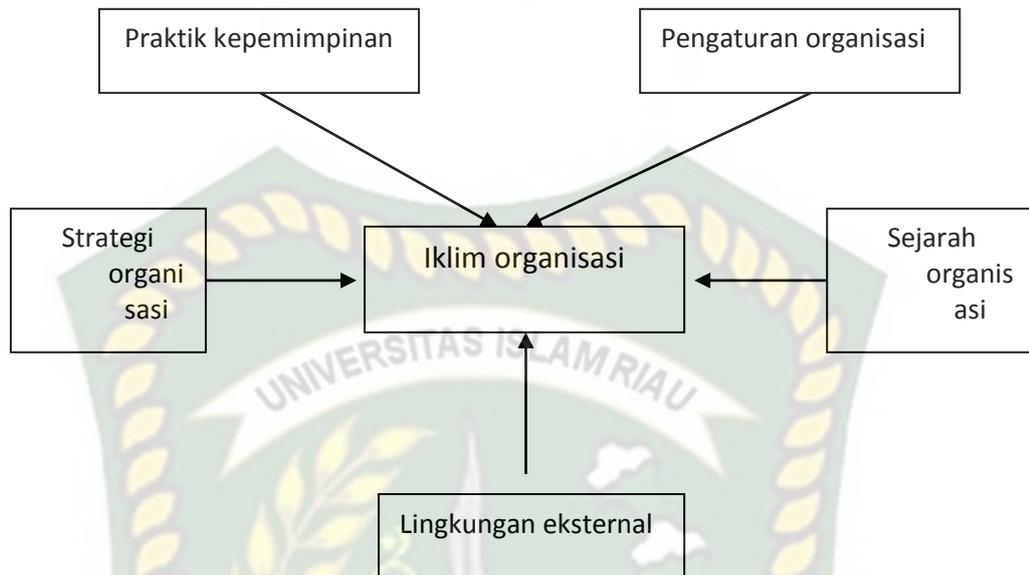
mampu mengatakan “apa yang ada dalam pikiran mereka” tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan, atau atasan.

4. Keterbukaan dalam komunikasi kebawah. Kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasinya, para pemimpin, dan rencana-rencana.

5. Mendengarkan dalam komunikasi keatas. Individu disetiap tingkat di organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan personal di setiap tingkat bawahan di organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan.

6. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi. Personal disemua tingkat di organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi, produktivitas tinggi, kualitas tinggi, dan biaya rendah.

Robert Stringer (dalam wirawan, 2008) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang memengaruhi terjadinya iklim suatu organisasi. Masing-masing faktor ini sangat menentukan, oleh karena itu orang yang ingin mengubah iklim suatu organisasi harus mengevaluasi masing-masing faktor tersebut.



2.2. Gambar Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

1. Lingkungan eksternal. Industri atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama.
2. Strategi organisasi. Kinerja suatu perusahaan bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level energi tersebut.
3. Pengaturan organisasi. Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi.
4. Kekuatan sejarah. Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatannya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan membentuk harapan organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya.

5. Kepemimpinan. Prilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakan pendorong utama terjadinya kinerja.

Kemudian menurut Robbins (dikutip oleh mariani, 2015), secara detail menjelaskan beberapa harapan hal yang dinyatakan sebagai faktor-faktor iklim organisasi, yaitu :

1. *Individual initiative*, yaitu tingkat tanggung jawab dan kemandirian yang dimiliki tiap anggota;
2. *Risk tolerance*, tingkat risiko yang boleh atau mungkin dipikul oleh anggotanya untuk mendorong mereka menjadi agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko;
3. *Integration*, tingkat unit-unit kerja dalam organisasi yang mendorong untuk beroperasi dalam koordinasi yang baik;
4. *Management support*, tingkat kejelasan komunikasi, bantuan dan dukungan yang disediakan manajemen terhadap unit kerja dibawahnya;
5. *Control*, sejumlah aturan/peraturan dan sejumlah pengawasan yang digunakan untuk mengatur dan mengawasi perilaku karyawan;
6. *Identity*, tingkat identifikasi diri tiap anggota organisasi secara keseluruhan melebihi group kerja atau bidang profesi masing-masing;
7. *Rewards*, tingkat alokasi dan penghargaan (promosi jabatan dan honor) berdasarkan kinerja pegawai sebagai landasan dari senioritas, anakmas dan lain-lain;

8. *Conflict tolerance*, tingkat toleransi terhadap komunikasi dalam organisasi yang sesuai otorisasi organisasi;

9. *Communications patters*, tingkat keterbatasan komunikasi dalam organisasi yang sesuai otorisasi pada hirarki formal.

2.1.2.4. Persepsi Iklim organisasi

Menurut Robbins (2001: 43) Persepsi iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi (sebagai individual dan kelompok) dan mereka yang berhubungan dengan organisasi (konsultan, pemasok, konsumen, dan kontraktor). Persepsi adalah proses orang menerima, mengorganisasi, dan menginterpretasikan informasi yang ada di lingkungannya menggunakannya untuk mengambil keputusan, melakukan aktivitas, dan sebagainya. Persepsi orang mengenai apa yang ada dalam lingkungannya dapat berbeda antara seorang individu lainnya antara satu kelompok orang dengan kelompok orang lainnya.

1. Untuk mengetahui iklim organisasi, peneliti dapat menjangkau persepsi anggota secara individual atau kelompok. Dapat juga dijangkau persepsi manajer (*white collar worker*). Persepsi kedua kelompok karyawan tersebut mengenai iklim organisasi dapat juga dijangkau melalui persepsi orang luar (pemasok, konsumen, pelanggan, klien, konsultan, dan kontraktor) yang berhubungan dengan organisasi secara tetap. Mereka yang bekerja sama dengan organisasi secara tetap mengetahui apa yang terjadi secara rutin dalam organisasi.

2. Hal yang ada atau terjadi dalam lingkungan internal organisasi. Persepsi orang tersebut mengenai apa yang ada atau apa yang

terjadi dalam lingkungan organisasi. Lingkungan organisasi adalah lingkungan internal organisasi.

3. Praktik rutin persepsi anggota organisasi dalam pengertian persepsi rutin anggota organisasi mengenai apa yang terjadi secara rutin dalam organisasi. Istilah iklim dalam ilmu cuaca adalah keadaan yang relatif tetap atau yang terjadi secara rutin. Akan tetapi dalam setiap iklim sering terjadi perubahan musim yang analoginya dalam iklim organisasi adalah perubahan suasana lingkungan. Misalnya dalam organisasi pada akhir tahun anggaran, suasananya mengevaluasi pelaksanaan kegiatan tahun yang sedang berjalan dan merencanakan aktivitas tahun mendatang. Sedangkan pada awal tahun, suasananya mulai melaksanakan kegiatan yang direncanakan. Contoh lain, suasana organisasi pada menjelang Hari Raya dan Tahun Baru berbeda dengan suasana hari biasa. Misalnya di kantor-kantor pemerintah Indonesia, fokus karyawan tersita untuk pulang mudik.

4. Sikap dan perilaku organisasi. Persepsi orang mengenai lingkungan organisasi memengaruhi sikap orang. Orang dapat bersikap dari sangat positif sampai sangat negatif mengenai iklim organisasinya. Sikap dapat pula berbentuk harapan atau stereotipe positif sampai sangat negatif mengenai iklim organisasinya. Sikap dapat pula berbentuk harapan atau stereotipe positif negatif. Persepsi orang juga memengaruhi perilakunya. Misalnya, orang dapat berperilaku dari sangat tidak disiplin sampai sangat disiplin. Perilaku dapat juga dalam bentuk perilaku sangat terbuka sampai perilaku sangat tertutup.

5. Memengaruhi kinerja organisasi. Sikap dan perilaku anggota organisasi memengaruhi kinerja mereka secara individual dan kelompok yang kemudian memengaruhi kinerja organisasi. Iklim organisasi memengaruhi produktivitas anggota dan selanjutnya memengaruhi produktivitas anggota dan selanjutnya memengaruhi efektivitas dan efisiensi organisasi. Misalnya, persepsi negatif karyawan terhadap kepemimpinan, sistem manajemen, pelaksanaan norma, serta peraturan organisasi dan pekerjaannya, memengaruhi perilaku mereka dalam melaksanakan pekerjaannya. Perilaku ini berpengaruh terhadap produktivitas mereka yang kemudian memengaruhi kinerja organisasi.

2.1.2.5. Aspek-Aspek Iklim Organisasi

Stringer (Wirawan, 2008: 131) menyebutkan bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Ia juga mengatakan enam dimensi yang diperlukan, yaitu:

1. *Struktur*. Struktur merefleksikan perasaan bahwa karyawan diorganisasi dengan baik dan mempunyai definisi yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka. Meliputi posisi karyawan dalam perusahaan.
2. *Budaya Organisasi*. Mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Meliputi kondisi kerja yang dialami karyawan dalam perusahaan.
3. *Tanggung Jawab*. Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “pimpinan diri sendiri” dan tidak pernah meminta pendapat mengenai

keputusannya dari orang lain. Meliputi kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan.

4. *Tingkat Kepuasan.* Perasaan karyawan diberi imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Meliputi imbalan atau upah yang terima karyawan setelah menyelesaikan pekerjaan.

5. *Lingkungan Kerja.* Merefleksikan perasaan karyawan mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku dikelompok kerja. Meliputi hubungan dengan rekan kerja yang lain.

6. *Komitmen.* Merefleksikan perasaan kebanggaan dan komitmen sebagai anggota organisasi. Meliputi pemahaman karyawan mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Menurut model pinet, iklim sebuah organisasi dapat diukur melalui empat dimensi sebagai berikut:

1. Dimensi psikologis, yaitu meliputi variabel seperti beban kerja, kurang otonomi, kurang pemenuhan sendiri (*self-fulfillment clerks*), dan kurang inovasi.
2. Dimensi Struktural, yaitu meliputi variabel seperti fisik, bunyi dan tingkat keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik.
3. Dimensi Sosial, yaitu meliputi aspek interaksi dengan klien (dari segi kuantitas dan ciri-ciri permasalahannya), rekan sejawat (tingkat dukungan dan kerja sama), dan penyelia-penyelia) dukungan dan imbalan).
4. Dimensi Birokratik, yaitu meliputi undang-undang dan peraturan-peraturan konflik peranan dan kekaburan peranan.

2.1.2.6. Dimensi Iklim Organisasi

Robert stringer (2002) berpendapatan bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Oleh karena itu, iklim organisasi dapat dilukiskan dan diukur dalam pengertian dimensi tersebut. Ia mengatakan bahwa untuk mengukur iklim organisasi terdapat enam dimensi yang diperlukan.

1. **Struktur** struktur (structure) organisasi merefleksikan perasaan diorganisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik. Struktur rendah jika mereka merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.

2. **Standar – standar.** Standar – standar (standards) dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar- standar tinggi artinya anggota

Organisasi selalu berupaya mencari jalan untujk meningkatkan kinerja. Standar – standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk bekerja.

3. **Tanggung jawab.** Tanggung jawab (responbility)merleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “bos diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi

merasa didorong untuk memecahkan problemnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan resiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

4. **Penghargaan.** Penghargaan (recognition) mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik penghargaan dihadapkan dengan kritik dan hukuman atas penyelesaian pekerjaan. Iklim organisasi yang menghargai kinerja berkarakteristik keseimbangan antara imbalan dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten.

5. **Dukungan.** Dukungan (support) merelfleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung diantara kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih sendiri. Dimensi iklim organisasi ini menjadi sangat penting untuk model bisnis yang ada saat ini, dimana sumber – sumber sangat terbatas.

6. **Komitmen.** Komitmen (commitment) merfleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tugas organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya merasa apatis terhadap organisasinya dan tujuannya.

2.1.2.7. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja

Menurut Lussier (2005:486) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi karyawan mengenai kualitas lingkungan internal organisasi

yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya. Hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja karyawan merupakan hasil kerja seorang karyawan dengan mengerahkan usaha dan kemampuannya dalam menjalankan fungsi pekerjaan melalui aktivitas kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas dengan membandingkan hasil kerjanya terhadap standar perusahaan. Iklim organisasi adalah suasana dalam organisasi yang menjadi ciri-ciri atau karakteristiknya, yang mana mencerminkan nilai-nilai dan norma kolektif yang timbul dari persepsi para anggota organisasi tentang organisasinya dan mempengaruhi tingkah laku mereka dalam beraktivitas

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan perbandingan dan referensi dalam penelitian ini terlihat dalam tabel sebagai berikut :

TABEL 2.1.
PENELITIAN TERDAHULU

1	Chritine chely karundeng, (2012)	Pengaruh iklim Organisasi Kinerja karyawan pada PT TASPEN (PERSERO) CABANG MANADO	Dependen: Kinerja Karyawan Independen: Iklim Organisasi, Disiplin Kerja	Regresi linier sederhana	Hasil penelitian ini menjawab hipotesis, terdapat hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Taspem (persero) cabang manado.
2	Dewi Murniaty 2013	Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja	Dependen: Kinerja Karyawan Independen: Iklim	Regresi linier Sederhana	Regression test indicated that organizational climate influenced the

		Karyawan bagian pemasaran pada PT. Telkom divisi telkom flexi medan	Organisasi		marketing employee's performance of 26,7% and 73,3% explained by other factors not included in this research.
3	Timotus Garatu (2011)	Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja pegawai negeri sipil pada kantor kecamatan psos pesisir selatan	Dependen: Kinerja pegawai Independen: Iklim Organisasi	Regresi linier Sederhana	Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai negeri sipil pada kantor kecamatan poso pesisir selatan

2.3. Kerangka Pemikiran

Komiten Stinger (Wirawan, 2008:122) mendefenisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi, Tagiuri dan Litwin mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka serta dapat dilukiskan dalam suatu set karakteristik atau sifat organisasi.

Kemudian dikemukakan oleh Simamora (2004:81) bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang

berbeda. Keaneka ragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut.

Dimensi dari Iklim Organisasi adalah sebagai berikut:

1. Stuktur
2. Standar - standar
3. Tanggung jawab
4. Penghargaan
5. Dukungan

Indikator-indikator dari Iklim Organisasi adalah sebagai berikut:

1. Pegawai diorganisir dengan baik
2. Terdapat definisi yang jelas mengenai peran pegawai
3. Terdapat definisi yang jelas mengenai tanggung jawab pegawai
4. Keinginan pegawai untuk meningkatkan kinerja
5. Memiliki tanggung jawab besar terhadap pelaksanaan tugas
6. Imbalan yang diterima pegawai
7. Komunikasi yang baik
8. Dukungan antar pegawai
9. Saling membantu antar pegawai
10. Terciptanya persahabatan pegawai
11. Rasa senang dalam bekerja
12. Rasa nyaman dalam bekerja
13. Rasa bangga akan keberadaan dalam organisasi
14. Kesetiaan yang ditujukan selama bekerja

Mathis dan Jackson (2001) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Rivai dan Segala (2009) menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Benardin dan Russel (2000) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai.

Dimensi dari variabel Kinerja adalah:

1. Kualitas Kerja
2. Kuantitas Kerja

Dengan indikator-indikator Kinerja adalah sebagai berikut:

1. Ketelitian
2. Ketaatan
3. Kejujuran
4. Hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan
5. Mampu menyelesaikan semua tugas yang diberikan
6. Kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan
7. Kemampuan dalam bekerja

Dari uraian di atas dapat ditarik suatu kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 2.3 : Model Penelitian



2.4. Hipotesis

Berdasarkan pada perumusan masalah dan landasan teoritis dikemukakan diatas, maka hipotesis yang diambil penulis adalah :**“Diduga Iklim Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dinas peternakan dan perikanan kabupaten indragiri hulu.**