

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Iklim Organisasi

1. Pengertian Iklim Organisasi

Istilah iklim organisasi telah di definisikan dengan berbagai cara namun masih sulit untuk memberikan suatu definisi formal karena terlalu luas pengertiannya (gibson,dkk, 1997:89). Dibawah ini ada beberapa definisi yang dapat saling menjelaskan pengertian dari iklim organisasi.

Steers (1985:103) mengatakan bahwa konsep iklim organisasi, sebenarnya yang sedang di bicarakan adalah mengenai sifat-sifat atau ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan kerja yang timbul terutama karena kegiatan organisasi, yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan di anggap mempengaruhi perilaku kemudian.dengan kata lain iklim organisasi adalah merupakan kepribadian dari organisasi seperti yang dilihat oleh para angotanya.

Gibson,dkk (1997:87) mendefinisikan iklim organisasi sebagai karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, dan karakteristik ini dapat mempengaruhi perilaku oranga-orang dalam organisasi. Sedang landy dan trumbo (1980:132) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah pemikiran yang menggambarkan persepsi anggota terhadap karakteristik obyektif organisasi.

Definisi yang senada mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal suatu organisasi yang di alami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi perilaku serta dapat tergambar dari seperangkat karakteristik atau atribut khusus dari organisasi tersebut (taguiri & litwin dalam Steers, 1985:127). Karakteristik dari iklim organisasi ini secara nyata menggambarkan suatu organisasi memperlakukan angota-angotanya.

Berdasarkan penjelasan di atas maka kesimpulan dari iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal yang di alami oleh angota-anggotanya, mempengaruhi sikap dan perilaku serta mempengaruhi sikap dan perilaku serta dapat tergambar dalam sejumlah nilai karakteristik khusus dari suatu organisasi dan di sebut sebagai kepribadian organisasi tersebut yang merupakan pemikiran hasil persepsi dari anggota organisasi.

2. Dimensi Dan Karakteristik Iklim Organisasi

Karakteristik iklim organisasi sangat berkaitan erat dengan persepsi yang di lakukan individu melalui persepsi individu yang akan diteliti (karyawan), maka di ketahui karakteristik iklim organisasi di tempat individu bekerja (Gibson, dkk,1989:129, Likert, 1977:141, Litwin & Stringer dalam Steers, 1985 Payne & Mansfield, 1986:74) sebelum di uraikan lebih jauh mengenai karakteristik iklim organisasi, terlebih dahulu akan dijelaskan mengenai pengertian persepsi. Persepsi menurut Davidof (dalam Walgito, 1994:147) adalah merupakan hasil penginderaan dimana stimulus yang diorganisasikan, kemudian diinterpretasi sehingga individu

menyadari, mengerti tentang apa yang diterima. Pendapat senada juga di katakan oleh Walgito (1994:138) bahwa persepsi merupakan suatu proses yang didahului oleh penginderaan yaitu proses yang berwujud diterima stimulus oleh individu melalui alat reseptor, kemudian stimulus tersebut diteruskan kepusat susunan syaraf, dan terjadilah proses psikologis, sehingga individu menyadari apa yang di trimanya.

Persepsi terjadi melalui tiga tahap, yaitu penginderaan, penginterpretasian, dan penilaian. Tahap penilaian merupakan suatu proses psikologim dalam proses ini dipengaruhi oleh beberapa faktor subjektif individu, yaitu antara lain faktor proses belajar, motivasi, keinginan, masa lalu, perhatian individu, dan dorongan-dorongan. Hal ini yang menyebabkan persepsi dari masing-masing individu terhadap stimulus berbeda-beda. Jadi dapat dikatakan bahwa persepsi terdiri dari dua komponen yaitu kognisi dan afeksi.

Persepsi menurut Leavitt (dalam Gibson, dkk, 1989:119) adalah proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh individu. Individu yang berbeda akan melihat obyek yang sama dengan cara yang berbeda-beda. Persepsi meliputi kognisi (pengetahuan), penafsiran obyek, tanda dan pengalaman dari orang yang bersangkutan. Secara khusus persepsi mencakup penerimaan stimulus (*input*), pengorganisasian stimulus dan penerjemahan stimulus yang telah diorganisasi dengan cara yang dapat mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap.

Iklim organisasi merupakan hasil pengukuran deskriptif (Landy &

Trumbo, 1980):136. Individu mempersepsi bahwa suatu organisasi mempunyai karakteristik tertentu. Persepsi individu terhadap karakteristik ini merupakan iklim organisasi (Landy & Trumbo, 1980:125). Hal ini didukung oleh hasil penelitian Schneider dan Snyder (dalam Landy & Tumbor, 1980:116) bahwa karakteristik organisasi berhubungan dengan iklim organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor dalam iklim organisasi dapat diketahui dan diukur melalui persepsi deskriptif individu terhadap karakteristik obyektif organisasi yang dilakukan oleh individu karyawan anggota organisasi tersebut.

Sebagai informasi yang dapat memberikan gambaran dan pertimbangan dalam menentukan iklim dari suatu organisasi menurut Dastmalchianis, dkk. (1989:132) adalah adanya beberapa faktor yang terkait dengan iklim organisasi yaitu antara lain kondisi yang ditandai oleh banyaknya keselarasan, keterbukaan dan ketidakhadiran, karyawan yang berhenti dan cara-cara penanganan keluhan yang efektif, kemampuan merespon dan keterbukaan.

Sejumlah karakteristik telah diajukan oleh para ahli dalam membahas karakteristik iklim organisasi yang disebut *Litwin and Stringer organizational Climate Questionare* yaitu:

1. Struktur. Faktor ini merupakan pandangan anggota terhadap derajat aturan, prosedur kebijaksanaan yang diberlakukan dalam organisasi, dan batasan-batasan yang diberikan oleh atasan atau organisasi terhadap anggotanya.

2. Tantangan dan tanggungjawab. Faktor ini mengukur persepsi anggota terhadap besarnya tanggungjawab yang dipercayakan kepada anggota organisasi yang timbul karena tersedianya tantangan kerja, tuntutan untuk bekerja, serta berkesempatan untuk merasakan prestasi. Faktor tantangan akan muncul dengan kuat dan berhubungan secara positif dengan pengembangan prestasi pegawai.
3. Kehangatan dan bantuan. Faktor ini menekankan adanya hubungan yang baik dalam situasi kerja. Adanya dukungan yang bersifat positif dan pertolongan kepada anggota daripada pemberian penghargaan dan hukuman dalam situasi kerja sehingga menumbuhkan rasa tenteram dalam bekerja. Adanya kehangatan dan dukungan akan mengurangi kecemasan dalam bekerja.
4. Penghargaan dan hukuman. Faktor ini menekankan pada persepsi anggota terhadap pemberian penghargaan dan hukuman dalam situasi kerja. Hukuman menunjukkan penolakan terhadap perilaku. Lingkungan kerja yang berorientasi pada pemberian imbalan akan cenderung meningkatkan minat individu untuk bekerjasama serta berprestasi.
5. Konflik. Faktor ini merupakan persepsi anggota terhadap kompetensi dan konflik-konflik dalam situasi kerja, serta kebijaksanaan organisasi dan menyelesaikan konflik-konflik yang terjadi didalamnya.
6. Standar penampilan kerja dan harapan kerja. Faktor ini merupakan persepsi anggota terhadap derajat pentingnya hasil kerja yang harus dicapai dan penampilan kerja dengan organisasi dan kejelasan harapan organisasi

terhadap penampilan kerja anggotanya.

7. Identitas organisasi. Faktor ini menekankan pada persepsi anggota terhadap derajat pentingnya loyalitas kelompok dalam diri anggota organisasi, apakah timbulnya rasa kebanggaan mampu memperbaiki penampilan kerja individu.
8. Pengambilan resiko. Faktor ini merupakan persepsi orang/organisasi terhadap kebijakan organisasi tentang seberapa besar anggota diberi kepercayaan untuk mengambil resiko dalam membuat keputusan, yang timbul akibat diberikannya kesempatan untuk menyalurkan ide dan kreativitas.

Kolb dan Rubin (1984:133) mengajukan dimensi-dimensi/karakteristik iklim organisasi yang dikembangkan dari faktor-faktor iklim organisasi yang dikemukakan oleh Liwin dan Stringer.

1. Konformitas (*conformity*) adalah perasaan adanya pembatasan yang dikenakan oleh organisasi secara eksternal. Perasaan ada banyak peraturan, prosedur, kebijakan dan peraturan yang harus dipatuhi dibandingkan, dengan kemungkinan untuk melaksanakan pekerjaan dengan cara sendiri yang dianggap tepat. Apakah peraturan yang ada terlalu menekan, merugikan, atau justru membantu menyelesaikan tugas.
2. Tanggungjawab (*responsibility*) adalah merupakan tanggungjawab yang diberikan pada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan demi tercapainya tujuan organisasi. Apakah dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah tanpa diawasi untuk setiap langkah yang dikerjakan.
3. Standar pelaksanaan pekerjaan (*standar*) adalah kualitas pelaksanaan dan

mutu produksi yang diutamakan organisasi. Organisasi menetapkan tujuan yang menantang dan mengutamakan mutu ke anggota organisasi agar berprestasi.

4. Imbalan (*reward*) adalah penghargaan yang diberikan mendapat imbalan untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik, tidak hanya dikritik, diabaikan, atau dihukum.
5. Kejelasan organisasi (*organizational clarity*) adalah kejelasan tujuan dan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh organisasi, segala sesuatu terorganisir dengan jelas tidak membingungkan, kabur atau kacau.
6. Hubungan interpersonal dan semangat kelompok (*warmth and support*) adalah derajat perasaan para anggota bahwa keakraban adalah penting untuk ciri organisasi, saling menghargai, saling membantu, dan adanya hubungan yang baik antara karyawan.
7. Kepemimpinan (*leadership*) adalah posisi di dalam organisasi, apakah diterima atau ditolak oleh anggotanya. Kepemimpinan didasarkan oleh keahlian, organisasi tidak didominasi atau tergantung pada satu atau dua orang saja.

Swanburg (1990:91), juga mengajukan dimensi iklim organisasi, yaitu:

1. Kejelasan dalam merumuskan tujuan dan kebijakan organisasi yang ditunjang oleh informasi yang mengalir lancar dan didukung oleh karyawan.
2. Komitmen dalam pencapaian tujuan melalui pelibatan karyawan.

3. Standar kinerja yang menantang dan yang mendatangkan kebanggaan serta memperbaiki kinerja karyawan.
4. Tanggungjawab terhadap pekerjaan dan didukung oleh manager.
5. Penghargaan terhadap hasil kerja yang baik.
6. Kerjasama kelompok, rasa memiliki, percaya, dan adanya saling menghargai satu sama lain.

Karakteristik ini secara nyata menggambarkan cara suatu organisasi memperlakukan anggotanya. Apabila iklim organisasi dipandang positif oleh pegawai maka diharapkan sikap dan perilaku yang timbul akan positif.

Berdasarkan uraian di atas nampak bahwa pada dasarnya ada persamaan antara karakteristik-karakteristik yang dikemukakan oleh para ahli tersebut. Faktor individu menjadi kekuatan utama dalam iklim organisasi, sehingga antara organisasi satu dengan lainnya memiliki iklim organisasi yang berbeda.

Dari karakteristik yang diajukan oleh beberapa ahli di atas, maka penelitian ini akan menggunakan dimensi iklim organisasi yang diajukan oleh Kolb dan Rubin (1984:138) yang merupakan hasil pengembangan dari faktor-faktor iklim organisasi yang dikemukakan oleh Litwin dan Stringer.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Rasimin (dalam Legowo, 1998: 18) mengemukakan bahwa dalam usaha menciptakan suatu iklim organisasi yang baik dan sehat, terdapat sejumlah faktor yang besar pengaruhnya bagi usaha

pencapaian ini. Adapun faktor-faktor tersebut adalah :

a. Struktur organisasi

Semakin besar otonomi serta kebebasan yang dimiliki karyawan, akan semakin banyak perhatian manajemen terhadap karyawan dan semakin besar kesempatan yang diberikan oleh manajemen untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian maka iklim organisasi akan semakin baik. Ukuran besar kecilnya organisasi akan memberikan pengaruh yang besar terhadap tingkat kualitas iklim organisasi. Organisasi yang kecil biasanya lebih terbuka, hubungan antar anggota lebih dekat dan tergantung, sedangkan pada organisasi yang besar adalah sebaliknya.

b. Teknologi kerja (Teknologi yang digunakan dalam organisasi)

Teknologi yang bersifat rutin sering menimbulkan suatu iklim yang selalu berorientasi pada peraturan yang kaku. Teknologi kerja yang dinamis (bergerak maju) biasanya akan menimbulkan suatu bentuk komunikasi yang terbuka dengan disertai oleh kreativitas yang baik.

c. Kebijakan dan praktek manajemen

Para manajer yang memberikan lebih banyak umpan balik, autonomi, dan identitas tugas pada bawahannya ternyata sangat membantu terciptanya suatu iklim organisasi yang baik dan berorientasi pada prestasi, dimana karyawan lebih bertanggung jawab pada sasaran organisasi.

Menurut Richard M. Steers (dalam Sumantono, 2001: 28) ada empat perangkat faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu:

a. Struktur organisasi

Bukti-bukti yang ada bahwa makin tinggi penstrukturan suatu organisasi, lingkungannya, akan terasa penuh ancaman

b. Ukuran (besarnya) dan posisi kerja seseorang dalam organisasi

Organisasi yang kecil selalu mempunyai iklim yang terbuka, saling mempercayai dan saling bergantung. Sedangkan organisasi yang besar dianggap sebaliknya.

c. Teknologi kerja

Teknologi cenderung menciptakan iklim yang berorientasi pada peraturan, dengan tingkat kepercayaan dan kreativitas rendah. Teknologi yang lebih dinamis atau berubah-ubah sebaliknya akan menjurus pada komunikasi yang lebih terbuka, kepercayaan, kreatifitas, dan penerimaan tanggung jawab pribadi untuk penyelesaian tugas.

d. Kebijakan dan praktek kerja

Para manajer yang memberikan lebih banyak umpan balik, otonomi, dan identitas tugas pada bawahannya ternyata sangat membantu terciptanya iklim yang berorientasi pada prestasi, dimana para pekerja merasa lebih bertanggung jawab atas pencapaian sasaran organisasi dan kelompok.

Sedangkan John P. Campell (dalam Hendrawati 2002: 9) ada

beberapa faktor yang mempengaruhi iklim organisasi:

a. Latihan dan Pengembangan

Yaitu cara meningkatkan dan memperbaiki pengetahuan karyawan pada masa sekarang maupun di masa mendatang.

b. Struktur Tugas dan Tanggung Jawab

Pembagian tugas dan tanggung jawab kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

c. Imbalan Untuk Karyawan

Pemberian balas jasa yang diberikan kepada karyawan sebagai pengganti atas pekerjaan yang mereka lakukan.

d. Keamanan Resiko

Suatu keadaan dalam lingkungan atau tempat kerja yang dapat menjamin secara maksimal keselamatan orang-orang yang berada di daerah atau tempat kerja.

Menurut Kossen (1983: 14) ada delapan faktor yang mempengaruhi iklim organisasi yaitu:

a. Kompensasi yang memadai dan wajar.

Kompensasi bagi organisasi perusahaan berarti penghargaan (ganjaran) pada para pekerja yang telah memberi kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Oleh karena itu diperlukan kompensasi yang memadai dan wajar jika organisasi perusahaan menginginkan iklim yang baik dalam suatu perusahaan.

b. Kondisi kerja yang aman dan sehat.

Disamping menginginkan kompensasi yang memadai dan wajar, para karyawan dalam bekerja juga menginginkan kondisi yang aman dan sehat, kondisi tersebut mencakup masalah pengembangan karyawan, kondisi kerja yang aman, serikat kerja, tabungan, uang pesangon, jaminan pension, asuransi, system penanganan keluhan, dan lain-lain.

c. Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan manusia.

Dalam suatu organisasi perusahaan diantaranya terdiri dari sumber daya manusia yang setiap waktu menginginkan perubahan dalam organisasinya, karena itu mereka membutuhkan kesempatan untuk mengembangkan organisasi yang mereka tempati.

d. Kesempatan untuk pertumbuhan berlanjut dan ketentraman.

Dengan semakin bertumbuhnya suatu organisasi perusahaan maka karyawan semakin percaya diri dengan perusahaannya tersebut, dari perasaan percaya diri itu akan berlanjut ke tentraman, selanjutnya akan menjadikan iklim yang baik dalam perusahaan tersebut.

e. Rasa ikut memiliki.

Para karyawan dalam menilai perusahaan dimana ia bekerja diharapkan mempunyai perasaan ikut memiliki jika menginginkan organisasinya mengalami kemajuan, dengan begitu para karyawan dapat mencurahkan segala kemampuannya untuk kepentingan

organisasi perusahaan tersebut.

f. Hak-hak karyawan.

Selain mempunyai kewajiban yang harus dikerjakan oleh para karyawan, mereka juga mempunyai hak-hak yang harus dipenuhi oleh perusahaan, jadi ada hubungan timbal-balik antara karyawan dan organisasi perusahaan tempat ia bekerja.

g. Ruang kehidupan kerja dan menyeluruh (pengaruh tuntunan pekerjaan pada kehidupan pribadi).

Karyawan dalam bekerja pasti ada pengaruhnya dalam kehidupan pribadi mereka, karenanya perusahaan diharapkan memberikan jaminan keamanan dan memberi ruang gerak yang luas kepada karyawannya.

h. Relevansi sosial dari kehidupan kerja.

Untuk memberikan persepsi yang baik mengenai iklim dalam perusahaan tempat ia bekerja, para karyawan menginginkan kesesuaian antara pekerjaan yang dilakukan dengan kehidupan sosial mereka.

Lain halnya dengan Davis (1996: 23), bahwa ada dua aspek penting dan iklim organisasi, yaitu tempat kerja itu sendiri dan perlakuan yang diterima dan manajemen. Karyawan merasakan bahwa iklim tertentu menyenangkan bila mereka melakukan sesuatu yang berguna yang memberikan rasa manfaat pribadi.

4. Unsur-unsur dalam Iklim Organisasi

Dalam mengukur iklim organisasi, Cribbin (1981: 65) mengembangkan instrumen yang berfokus kepada gaya-gaya manajemen. Survei yang dikembangkan tersebut meliputi faktor-faktor:

- a. Perilaku pemimpin, yaitu perilaku kepemimpinan kerja yang berkenaan dengan pola memimpin yang dipraktekkan oleh pemimpin terhadap bawahan.
- b. Arus komunikasi, yaitu merupakan arus komunikasi yang mengalir di dalam organisasi yang menopang pencapaian tujuan kegiatan.
- c. Praktek pengambilan keputusan, yaitu kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan yang tepat dan dapat diterima.
- d. Proses pengaruh interaksi, yaitu pengaruh saling interaksi diantara seluruh komponen yang ada di dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan dengan memperhatikan keberadaan dan kepentingan karyawan.
- e. Penentuan tujuan dan kontrol, yaitu ketentuan-ketentuan yang ada di organisasi perusahaan mengenai tujuan atau target produksi yang hendak dicapai dengan sistem pengawasan kerja.

Menurut Stonner, James, dkk (1986: 94-96) ada dua unsur dalam iklim organisasi yaitu:

- a. Lingkungan kerja langsung, yang didalamnya termasuk masa lah sistem imbalan organisasi. Lingkungan kerja langsung meliputi sikap dan tindakan rekan sekerja dan atasan, serta "iklim" atau "rasa" dari tempat kerja.

Berbagai penelitian telah menemukan bahwa kelompok rekan sekerja dalam situasi kerja dapat mempunyai pengaruh yang besar terhadap motivasi kerja dan prestasi kerja seseorang. Kebanyakan orang menginginkan persahabatan dan pengakuan dari rekan dan akan bertingkah laku sesuai dengan norma - norma dan nilai-nilai dari kelompok rekan jika kelompok mempunyai pendekatan "kami kawan mereka", terhadap manajemen dan memandag karyawan yang berprestasi tinggi sebagai "perusak standart", maka anggotanya tidak akan termotivasi untuk berprestasi buruk. Prestasi dan motivasi karyawan dipengaruhi langsung oleh Supervisor (atasan) dengan contoh dan petunjuk serta lewat penghargaan dan hukuman yang mereka berikan, dari pujian, kenaikan gaji, promosi sampai kritik, penurunan pangkat, dan pemutusan hubungan kerja (PHK). Dengan ini para manajer perusahaan dalam kaitan ini mempunyai kesempatan yang cukup untuk mengendalikan lingkungan kerja langsung dan harus menyadari perlunya menyediakan lingkungan yang sesuai untuk para karyawan selain tugas-tugas mereka yang lain.

- b. Tindakan serta "gaya" organisasi Yang termasuk dalam unsur tindakan serta "gaya" organisasi secara keseluruhan antara lain kebijakan dan tindakan organisasi. Kebijakan personalia keseluruhan dari organisasi, metodenya untuk memberikan penghargaan kepada karyawan tertentu, serta iklim organisasi semuanya terwujud dalam tindakan-tindakan organisasi dan memotivasi para karyawan. Sedangkan kebijakan personalia, seperti gaji dan tunjangan karyawan (cuti, pensiun, dan lain-lain), umumnya

mempunyai pengaruh yang kecil saja terhadap prestasi individu. Sistem imbalan (reward system) organisasi menuntut tindakan-tindakan yang secara umum mempunyai pengaruh paling besar terhadap motivasi dan prestasi kerja karyawan. Kenaikan gaji, bonus, dan promosi dapat merupakan pemotivasi yang kuat terhadap prestasi seseorang, asalkan ini diatur secara efektif. Penghargaan atau kompensasi harus menunjukkan dalam pikiran karyawan, usaha tambahan yang diperlukan untuk meningkatkan prestasi, imbalan harus secara langsung dikaitkan dengan prestasi yang membaik sehingga menjadi jelas mengapa imbalan diberikan dan ini harus pula dipandang adil oleh orang lain dalam kelompok kerja sehingga mereka tidak merasa tersinggung dan membalas dendam dengan menurunkan tingkat prestasi mereka sendiri.

B. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Selain memperhatikan karyawan sebagai tenaga kerja, perusahaan juga berusaha meningkatkan hasil kerja para karyawannya dan hasil karyawan inilah yang disebut sebagai kinerja karyawan. Kinerja merupakan pencapaian hasil (*the degree of accomplishment*) (Rue, & Byars, 1980:72). Demikian halnya Maier (1987:143) yang memberi batasan pada kinerja sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Pendapat ini didukung oleh Porter dan Luler yang menyatakan bahwa kinerja adalah *Successful of role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatannya (dalam As'ad, 1991:138). Ukuran kesuksesan tidak dapat disamakan

dengan jenis pekerjaannya, seperti yang dijelaskan As'ad (1991:125) bahwa yang dimaksud dengan kinerja ialah yang dicapai seseorang menurut ukuran dan standar yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan (Guswandi, 1995:131).

Pernyataan tersebut senada dengan apa yang di utarakan oleh Miner (1998:87) yang mendefinisikan kinerja sebagai perluasan dari bertemunya individu dan harapan tentang apa yang seharusnya dilakukan individu berkaitan dengan suatu peran jika harapan-harapan tersebut hanya memaparkan keabstrakan dan kekaburan, maka individu tidak mengetahui secara pasti apa yang diharapkan sehingga hasilnya berperan ganda. Jika harapan pada dua atau lebih individu berbeda, individu yang memegang suatu pekerjaan dan unggul akan memiliki perbedaan cara berfikir dari individu lain dalam menghadapi konflik.

Pengertian kinerja yang lain adalah sebagai catatan hasil yang diproduksi pada suatu fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi (Russell, 1998:114, Singer, 1990:132, Kane & Kane, 1993:129, Campbell, dkk dalam Cascino, 1998:138) dan memenuhi standar yang ada (Bailey, 1989:114).

Selanjutnya Miner (1992:128) menyetakan kinerja sebagai evaluasi tentang berbagai kebiasaan dalam organisasi perusahaan yang sangat kecil mungkin tidak memerlukan sistem yang formal dalam menilai, akan tetapi evaluasi tetap dilakukan dan sebagai perusahaan yang berpengalaman dalam pertumbuhannya membutuhkan standarisasi, pemeliharaan, dan mengkomunikasikan informasi penilaian sehingga

akan meningkat seperti lembaga dengan sistem formal.

Kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria keefektifan lainnya. Dikatakan juga bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari individu dan organisasi. dengan kata lain disebutkan juga sebagai kombinasi perspektif psikologikal yang memuat kontribusi individu dan sosiologikal yang memuat rangka organisasi (Gibson, dkk, 1997:143, Osbon, 1990:117).

Berdasarkan berbagai pengertian atau uraian mengenai kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang menentukan kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan tempat individu tersebut bekerja dengan maksud untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Singer (1990:96) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah sebagai suatu catatan keluaran hasil pada suatu fungsi jabatan atau seluruh aktivitas kerjanya dalam periode waktu tertentu. Perbedaan kinerja antara pegawai satu dengan yang lainnya perlu disadari oleh para pemimpin organisasi. Walaupun karyawan bekerja dalam tingkat yang sama, namun produktifitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua variabel yaitu variabel individu dan variabel situasi kerja situasional (As'ad, 1991:134).

Menurut Hunt (1979:142) faktor atau variabel individu ini terdiri dari umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman, tujuan, persepsi, motivasi, kemampuan,

nilai-nilai, dan lain-lain.

Senada dengan pendapat Robbins (1996:75) yang mengemukakan beberapa karakteristik biografik yang dapat mempengaruhi kinerja.

1. Umur, kinerja akan menurun seiring bertambahnya umur seseorang.
2. Jenis kelamin, wanita lebih suka menyesuaikan diri dengan wewenang, sedangkan pria lebih agresif dalam mewujudkan harapan dan keberhasilan.
3. Jabatan/senioritas, kedudukan seseorang dalam organisasi akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkannya, karena perbedaan pekerjaan dapat membedakan jenis kebutuhan yang ingin dipuaskan dalam pekerjaan individu yang bersangkutan.

Kinerja dapat dilihat sebagai kombinasi atau interaksi perkalian dari kemampuan dan motivasi. Kedua aspek ini diperlukan untuk mencapai kinerja yang baik (Mitchell, 1982:93; Vroom, 1964:149). Sehingga oleh Vroom (1964:141) bahwa kinerja (P) dirumuskan $P=F(M \times A)$, M adalah motivasi dan A adalah kemampuan.

Arti dari hubungan di atas adalah jika seseorang rendah pada salah satu komponennya, maka kinerja akan rendah pula. Dengan kata lain apabila kinerja seseorang rendah hal ini dapat merupakan hasil dari motivasi yang rendah atau kemampuannya tidak baik, atau hasil komponen motivasi dan kemampuan yang rendah.

Sementara Vinake (dalam Huse & bowditch, 1977:116) mengungkapkan bahwa faktor yang mempengaruhi kuantitas dan kualitas pada kinerja individu adalah integensi, kemampuan, koordinasi otot, pengalaman masa lampau, latihan dalam tugas, dan motivasi.

Pendapat senada diungkapkan oleh Luthans (1981:129), bahwa kinerja tidak hanya tergantung pada sejumlah usaha yang digunakan, akan tetapi kemampuan seseorang juga diperlukan (seperti pengetahuan pekerjaan dan keahlian) serta bagaimana seseorang merasakan peran yang dibawakan.

Miner (1988:136) menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang antara lain:

1. Sikap, meliputi keyakinan, perasaan, dan perilaku yang cenderung kepada orang lain atau sesuatu.
2. Keterlibatan kerja yaitu tingkat seseorang memilih berpartisipasi secara aktif dalam kerja, menjadikan kerja sebagai pusat perhatian hidup dan memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang penting kepada penghargaan diri.
3. Perilaku yaitu tindakan seseorang dalam keadaan umum dan khusus.
4. Partisipasi yaitu tindakan individu yang membantu mencapai tujuan organisasi termasuk kuantitas dan kualitas.

Kinerja di pengaruhi oleh banyak hal lain, seperti kompetisi, lingkungan sosial atau tekanan situasi dan motivasi (Fisher dalam Steers & Porter, 1983:93). Kesimpulan bahwa faktor-faktor yang menentukan kinerja terdiri dari dua variabel yaitu individu dan situasi kerja atau situasional yang semua itu terdapat dalam kemampuan, motivasi, pengetahuan pekerjaan, ttingkat pendidikan, persepsi, tujuan, nilai-nilai, keahlian, kompetisi, lingkungan sosial atau tekanan situasi, umur, jenis kelamin, pengalaman, dan jabatan atau keterlibatan kerja. Oleh karena itu dalam penelitian ini akan memmbatasi subjek dengan ciri-ciri subyek. Karyawan perusahaan, berjenis kelamin

laki-laki, berpendidikan minimal SMU, masa kerja lebih dari 3 tahun.

3. Kriteria Penilaian

kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Deasler (2007:316) mengemukakan enam indikator untuk menilai kinerja karyawan :

- a. Kualitas adalah pemenuhan standar atau persyaratan tertentu, kualitas juga mempunyai pengertian sebagai upaya untuk melakukan perbaikan dan penyempurnaan secara terus menerus dalam pemenuhan kebutuhan pelanggan sehingga dapat memuaskan pelanggan.
- b. Produktivitas merupakan produksi sebagai perbandingan antara luaran (output) dengan masukan (input). Menurut Herjanto, produktivitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan bagaimana baiknya sumber daya diatur dan dimanfaatkan untuk mencapai hasil yang optimal. Produktivitas dapat digunakan sebagai tolak ukur keberhasilan suatu industri atau UKM dalam menghasilkan barang atau jasa. Sehingga semakin tinggi perbandingannya, berarti semakin tinggi produk yang dihasilkan. Ukuran-ukuran produktivitas bisa bervariasi, tergantung pada aspek-aspek output atau input yang digunakan sebagai agregat dasar, misalnya: indeks produktivitas buruh, produktivitas

biaya langsung, produktivitas biaya total, produktivitas energi, produktivitas bahan mentah, dan lain-lain

- c. Pengetahuan mengenai pekerjaan merupakan kumpulan perangkat, teknik, dan strategi untuk mempertahankan, menganalisis, mengorganisasi, meningkatkan, dan membagikan pengertian dan pengalaman. semacam itu terbangun atas pengetahuan, baik yang terwujudkan dalam seorang individu atau yang melekat di dalam proses dan aplikasi nyata suatu organisasi.
- d. Keterpercayaan (trust) merupakan pondasi dari bisnis. Membangun kepercayaan dalam hubungan jangka panjang dengan pelanggan adalah suatu faktor yang penting untuk menciptakan loyalitas pelanggan. Kepercayaan ini tidak begitu saja dapat diakui oleh pihak lain/ mitra bisnis, melainkan harus dibangun mulai dari awal dan dapat dibuktikan.
- e. Ketepatan waktu (Timeliness) merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.
- f. Kebebasan adalah lepas sama sekali (tidak terhalang, terganggu, dsb sehingga dapat bergerak, berbicara, berbuat, dsb dengan leluasa). Dalam filsafat pengertian kebebasan adalah Kemampuan manusia untuk menentukan dirinya sendiri. Kebebasan lebih bermakna positif, dan ia ada sebagai konsekuensi dari adanya potensi manusia untuk dapat berpikir dan berkehendak. Sudah menjadi kodrat

manusia untuk menjadi makhluk yang memiliki kebebasan, bebas untuk berpikir, berkehandak, dan berbuat.

Belows (dalam As'ad, 1991:138) menyatakan kriteria kinerja yang baik apabila lebih reliabel, representatif, dapat diperkirakan. Cascio (1989:149), mengungkapkan bahwa kriteria penilaian kinerja yang lebih jelas merupakan penilaian yang lebih akurat untuk dilakukan. Cascio menjabarkan kriteria penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kuantitatif, meliputi :
 - a. Jumlah hasil yang diproses.
 - b. Jumlah waktu yang digunakan.
 - c. Jumlah kesalahan yang digunakan.
2. Kualitatif, meliputi :
 - a. Keakuratan kualitas kerja
 - b. Kemampuan untuk mengkoordinasi.
 - c. Kemampuan untuk menganalisis.
 - d. Kemampuan untuk mengevaluasi.

Menurut Mitchell (1982:74) penilaian kinerja dilakukan dengan cara mengukur aspek-aspek sebagai berikut :

1. Volume atau kuantitas keluaran (*out put*)
2. Kualitas barang atau item yang ditolak.
3. waktu yang hilang (Absensi atau keterlambatan)
4. kebutuhan waktu pelatihan atau promosi.
5. Kinerja berdasarkan perilaku atau sifat individu

Menurut Rusell (1998:146), penilaian kinerja didasarkan pada faktor sebagai berikut :

1. Kualitas adalah tingkat pemrosesan atau hasil dari aktivitas yang mendekati sempurna, bentuk ideal dalam melakukan aktivitas atau memenuhi tujuan aktivitas.
2. Kuantitas adalah jumlah produksi diekspresikan dalam nilai uang atau jumlah unit atau jumlah penyelesaian putaran aktivitas.
3. Batas waktu adalah tingkat penyelesaian aktivitas atau hasil produksi pada awal yang dibutuhkan dari sudut koordinasi dengan keluaran orang lain dan waktu maksimal yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektifitas pengeluaran adalah tingkat penggunaan sumber daya organisasi (seperti orang, uang, teknologi, bahan) adalah maksimal dalam perasaan mendapat keuntungan tinggi atau mengurangi kehilangan tiap unit atau penggunaan sumber daya.
5. Kebutuhan pengawasan adalah tingkat orang-orang dapat melakukan fungsi jabatan tanpa minta bantuan atau membutuhkan campur tangan pengawas untuk mencegah kerugian keluaran.
6. Akibat interpersonal adalah orang-orang meningkatkan perasaan terhadap harga diri, perbuatan baik, dan kooperatif antara teman sekerja dan bawahan.

Menurut Schultz (1973:125) penilaian kinerja berdasarkan pada:

1. Pekerjaan produksi
 - a. Kuantitas hasil adalah jumlah unit yang dihasilkan untuk

diproduksi dalam periode waktu tertentu.

- b. Kualitas keluaran dinilai dengan standar pengawasan atau jumlah unit produksi yang rusak.

2. Pekerjaan non produksi

- a. Kecelakaan, catatan kecelakaan karyawan.
- b. Gaji adalah catatan pendapatan karyawan, frekuensi, dan taraf peningkatan
- c. Absensi adalah jumlah hari yang hilang dalam bekerja.
- d. Taraf kemajuan adalah catatan promosi.

Berasarkan uraian di atas dari pengertian tentang penilaian kinerja karyawan didasarkan pada faktor : kualitas, kuantitas, dan waktu yang diisi dan kesemuanya ini dapat digunakan untuk memahami kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Oleh karena itu penilaian ini akan menggunakan faktor-faktor kuantitatif (jumlah hasil yang diproses, jumlah waktu yang digunakan, jumlah kesalahan yang digunakan, dan jumlah halaman yang diketik) dan faktor kualitatif (keterampilan, ketelitian,/kecermatan, kerapian, kerjasama, tanggung jawab, prakarsa, dan absensi) untuk melihat bagaimana kinerja karyawan.

4. Penilaian kinerja karyawan

Untuk mengetahui kinerja karyawan perlu di adakan pengukuran menurut dimensi atau kriteria yang sesuai ketentuan. Penilaian kerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan, dengan demikian karyawan yang dapat bekerja dengan baik tentunya

akan menghasilkan produk yang baik pula. Miner (1988:118) menyatakan dimensi kinerja adalah ukurang sekaligus penilaian perilaku yang aktual di tempat pekerjaan. Hanemen (1992:83) menyatakan kinerja dapat diukur dengan standar absolut yaitu dinilai dengan cara membandngkan antara perilaku yang di dapatkan pekerja dengan yang sudah baku tentang konstrubusi atau nilai yang telah ditentukan organisasi.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses pengukuran organisasi dan mengevaluasi perilaku individu karyawan dan prstasi pada waktu tertentu (Devries, Morrison, Shullman, & Gerlach, 1981:138) dan pemberian umpan balik penyesuain kinerja dapat dilakukan (Schemerhorn, Hunt & Obsom, 1985:123). Sementara penilaian kinerja menurut handoko (1998:64) disebut sebagai prestasi kerja, yaitu proses organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan dan kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia serta memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Menurut Triono (1992:117), bagai pegawai penilaian karyawan merupakan sarana untuk merencanakan dan mengendalikan pekerjaannya ke arah yang lebih baik. Dengan adanya program penilaian karywan, karyawan bisa memplajari banyak hal dari kesalahan-kesalahan yang telah dibuatnyan dan mengambil manfaat atas keberhasilan-keberhasilan yang dicapainya. Penilaian kinerja merupakan sebuah alat yang menentukan dan efektif dalam pengembangan dan pengoptimuman sumberdaya manusia pada suatu organisasi (Rio, 1986:105).

Berdasarkan apa yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa

yang dimaksud dengan penilaian kinerja adalah suatu proses dan alat untuk mengukur serta mengevaluasi perilaku individu karyawan dan kesuksesan terhadap hasil kerjanya dengan standar yang ditentukan sebelumnya, baik standar yang dibuat oleh perusahaan maupun standar pekerja itu sendiri. Sedangkan standar untuk pengukuran kinerja diperlakukan suatu dimensi sesuai dengan jenis pekerjaan. Dimensi tersebut dapat berupa kualitas, dan kuantitas kerja dengan memperhatikan waktu kerja dan kerjasama dengan rekan sekerja (karyawan lain) pada periode waktu tertentu. Dapat dikatakan bahwa karyawan yang dianggap memiliki kinerja yang tinggi mampu memenuhi kriteria yang ditentukan dalam dimensi kinerja.

5. Manfaat penilaian kinerja

Manfaat penilaian kinerja menurut Luthans (1981:128) telah dikembangkan secara meluas. Hal tersebut semata-mata digunakan sebagai suatu alat pembeda waktu bekerja antara karyawan untuk menentukan kenaikan upah, pemindahan, promosi, dan pemberhentian (sementara). Penilaian kinerja tidak hanya meliputi hal di atas, akan tetapi juga sebagai suatu alat komunikasi, motivasi, dan perkembangan seluruh karyawan dalam organisasi.

Menurut Rio (1986:109) manfaat penilaian kerja :

1. Membantu karyawan untuk semakin banyak mengerti peran dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya.
2. Membantu karyawan mengerti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahannya sendiri dalam kaitan dengan peran dan fungsi-fungsinya

di dalam perusahaan.

3. Untuk mengenali kebutuhan-kebutuhan akan pengembangan setiap karyawan berkenaan dengan peran dan fungsi-fungsinya.
4. Menambah kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan pejabat penyelia sehingga setiap karyawan senang bekerja dengan penyelia dan sekaligus menyumbangkan sebanyak-banyaknya kepada organisasi.
5. Mekanisme-mekanisme komunikasi yang semakin bertambah antara karyawan dengan penyelia sehingga karyawan dapat mengetahui harapan-harapan atasannya dan karyawan juga dapat mengetahui kesulitan-kesulitan bawahannya serta berusaha mengatasinya, dengan demikian mereka bersama-sama menyelesaikan tugasnya.
6. Memberikan peluang bagi karyawan untuk mawas diri dan menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadilah pengembangan yang direncanakan dan dimonitor sendiri.
7. Membantu karyawan dalam menyerap kebudayaan, norma-norma, dan nilai-nilai organisasi sehingga suatu identitas dan keikatan keorganisasian dikembangkan di seluruh perusahaan.
8. Untuk mempersiapkan karyawan guna memegang pekerjaan dari jenjang lebih tinggi dengan cara terus menerus memperkuat perkembangan perilaku dan kualitas yang dibutuhkan bagi posisi-posisi yang tingkatannya lebih tinggi di dalam organisasi.
9. Untuk menciptakan sebuah iklim yang positif dan sehat dalam

organisasi yang mendorong orang berusaha sekuat tenaga dan merasa senang berbuat sesuatu.

10. Membantu dalam berbagai keputusan kepegawaian dengan memberikan data setiap karyawan secara berkala.

Penilaian kinerja menurut Cascio (1989:87) secara khusus manfaatnya adalah:

1. Mendukung keputusan personalia untuk meningkatkan kinerja yang baik, penilaian digunakan sebagai kunci untuk mengelola hadiah dan sistem hukuman dari organisasi.
2. Sebagai kriteria dalam validasi tes, hasil tes dikolerasikan dengan hasil penilai untuk mengevaluasi hipotesis bahwa skor tes meramalkan kinerja pekerjaan.
3. Memberikan umpan balik kepada karyawan dan sebagai sarana untuk pengembangan personalia serta karir
4. Membantu menetapkan tujuan program pelatihan
5. Membantu mendiagnosa masalah organisasi

Handoko (1998:103), mengungkapkan kegunaan penilaian kinerja adalah

- a) perbaikan kinerja, b) penyesuaian-penyesuaian kompensasi, c) keputusan-keputusan penempatan, d) kebutuhan latihan dan pengembangan, e) perencanaan dan pengembangan karir, f) penyimpangan-penyimpangan proses staffing, g) ketidakakuratan informasi, h) kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, i) kesempatan kerja yang adil, dan j) tantangan dan eksternal.

Menurut Bhakti (1995:129), penilaian kinerja tidak semata-mata hanya mengamati persoalan kerajinan dan ketepatan waktu kerja tetapi manfaatnya adalah sebagai a) komunikasi antara atasan dan bawahan, b) sarana untuk mendidik dan melatih bawahan, c) ukuran untuk peningkatan prestasi kerja, d) uraian akan harapan pimpinan terhadap bawahannya, dan e) peluang bagi karyawan untuk mengutarakan pendapat tentang kemajuan.

Menurut Rosidi (1995:74), manfaat penilaian kinerja:

1. Untuk memperoleh data yang pasti, sistematis, dan factual dalam menentukan nilai suatu pekerjaan.
2. Untuk memperoleh keadilan dalam sistem pengupahan dan penggajian.
3. Untuk memungkinkan para pengambil keputusan bertindak obyektif dalam memperlakukan karyawan.
4. Untuk membantu pihak manajemen dalam memilih, menempatkan, promosi, demosi, mutasi, meningkatkan, dan memberhentikan karyawan.
5. Mempertegas dan memperjelas fungsi tugas pokok, wewenang dan tanggungjawab dari setiap jabatan, sehingga dapat mengurangi dan meniadakan tumpang tindih dalam pelaksanaan kerja.
6. Untuk menghilangkan atau mengurangi berbagai jenis keluhan para karyawan karena perlakuan yang kurang adil.

Berdasarkan uraian di atas manfaat penilaian kinerja digunakan sebagai instrument dalam membantu setiap karyawan untuk mengerti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahannya sendiri dalam kaitannya dengan peran dan fungsinya dalam perusahaan, memberikan umpan balik kepada karyawan dan

sebagai sarana untuk pengembangan personalia serta karir, kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan, sebagai alat komunikasi atasan memilih, menempatkan, promosi, demosi, mutasi meningkatkan, dan memberhentikan karyawan.

6. Metode Penilaian Karyawan

Berbagai macam metode digunakan dalam pengukuran nilai suatu pekerjaan (evaluasi pekerjaan) dan juga digunakan dalam pengukuran nilai seseorang dalam pekerjaan. Menurut Flippo pengukuran nilai seseorang dalam pekerjaan. Menurut Flippo (1984:143) ada beberapa metode penilaian kinerja seperti a) urutan (ranking), b) perbandingan antar karyawan, c) tingkatan dalam suatu definisi tertentu dan kategori yang telah ada, d) skala grafik, e) daftar, f) deskripsi penilaian tertutup, g) skala perilaku (BARS), h) esai.

Pendapat senada dikemukakan oleh Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (1999:109), Aamodt (1996:147), Schermerhorn, Hunt, dan Osborn (1985:98), Anatasi (1993:137), Glueck (1982:101), tentang beberapa metode penilaian kinerja.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka penelitian ini dalam menilai kinerja menggunakan metode ranting yaitu metode penilaian yang tiap-tiap nilai dikaitkan (*anchored*) dengan perilaku kerja yang spesifik penilaian dilakukan oleh atasan untuk mengukur kinerja karyawan. Metode ini digunakan karena hasil kerja karyawan tidak dapat dihitung secara kuantitatif.

C. Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Kinerja Karyawan

Manusia sebagai makhluk sosial tidak pernah terlepas dari lingkungan di mana dia berada. Demikian pula dengan lingkungan tempat manusia itu bekerja. Tempat dimana dia berinteraksi dan melakukan pekerjaan untuk mencapai suatu tujuan tertentu atau tujuan organisasi. Oleh karena itu lingkungan tempat dia berada sangat mempengaruhi perilaku dan pekerjaan yang dilakukannya. Seperti yang dikatakan hepner (1973:83) bahwa tercapai tidaknya tujuan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi. Iklim organisasi yang kondusif akan mengelola kebutuhan-kebutuhan organisasi secara optimal, sehingga akan dapat menciptakan suasana lingkungan internal atau lingkungan psikologik yang menunjang pencapaian tujuan organisasi.

Keenan dan newton, (1984:129) juga mengajukan suatu pandangan bahwa konsepsi iklim menguraikan cara bagaimana individu bisa mengerti mengenai organisasi dan menyediakan konteks untuk perilaku organisasi, membiarkan peneliti, konsultan, atau praktisi untuk menguraikan, menjelaskan ataupun meramalkan mengapa beberapa perilaku lebih efektif daripada yang lain pada suatu organisasi khusus. Konsep tersebut bertindak sebagai kerangka acuan atau kiasan yang mendalam untuk analisa organisasi dan menfokuskan pada pentingnya arti belajar melalui proses belajar dan interaksi kelompok, sehingga iklim organisasi sangat menentukan terhadap pengelolaan organisasi dengan kinerja karyawan yang tinggi, iklim organisasi sangat penting. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh simon (1981:141) yang mengajukan pernyataan hipotetik, bahwa manusia adalah suatu sistem perialaku. Kompleksitas

pelakunya selama waktu tertentu merupakan cerminan kompleksitas lingkungan, yang ditemukan dan dihadapinya. Pandangan perilaku ini tentunya dapat dikaitkan dengan organisasi sebagai lingkungan tempat manusia berinteraksi dan saling berbagi pikiran dan perasaan. Dalam konteks bisnis maka perubahan perilaku perusahaan merupakan responsi dari perubahan aturan main lingkungannya.

Keenan dan Newton (1984:127) mengatakan bahwa kepuasan kerja bagi karyawan sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi di tempat mereka bekerja. Lebih lanjut dikatakan bahwa iklim kerja yang hangat akan memberi dorongan pada karyawan seperti etos kerja yang kuat yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat lagi sehingga akan memberi pengaruh dalam tugas pekerjaannya. Dengan kata lain bahwa iklim organisasi akan berpengaruh terhadap kerja karyawan sehingga mempengaruhi kinerjanya. Seperti yang dijelaskan oleh Simatupang (1995:106) bahwa faktor iklim organisasi berpengaruh dan mendukung terjadinya kinerja organisasi oleh karena itu bila ada upaya yang berkesinambungan untuk memaksimalkan kinerja aktual.

Keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai visi dan misi sangat tergantung dari kualitas Sumber Daya Manusia yang dimiliki, yang mana hal tersebut dapat dilihat dari sistem kinerja karyawan. Kualitas Sumber Daya Manusia tersebut dapat ditunjukkan oleh kompetensi, *skills*, dan kemampuan karyawan dalam menciptakan kualitas kerja yang profesional dalam membangun sebuah *teamwork* dalam organisasi.

Disebuah organisasi terdapat dua jenis karyawan yang berkualitas dan kurang berkualitas, yang dapat dilihat dari kinerja dan keefektifan mereka dalam

melaksanakan tugas. Untuk mengetahui bagaimana keefektifan sumber daya manusia dalam organisasi maka perlu dilakukan suatu evaluasi yang dapat digunakan sebagai dasar penilaian kinerja karyawan dan pimpinan dalam usaha mencapai visi dan misi organisasi.

Kinerja karyawan tidak akan terlepas dari satu variable yang cukup menentukan tinggi rendahnya kinerja karyawan, yaitu iklim organisasi. Iklim organisasi adalah suatu kondisi perusahaan dalam hal mengenai sifat-sifat atau ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan kerja yang timbul terutama karena kegiatan organisasi, yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan di anggap mempengaruhi perilaku kemudian. dengan kata lain iklim organisasi adalah merupakan kepribadian dari organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya, (Steers, 1985).

Kondisi iklim organisasi yang nyaman dan memuaskan karyawan akan memberikan kontribusi positif terhadap hasil kerja karyawan. Hubungan antar karyawan yang kondusif, hubungan antara atasan dengan bawahan yang harmonis akan memberikan suatu bentuk motivasi peningkatan kerja karyawan sehingga ketika kinerja karyawan meningkat maka produktifitas juga akan ikut meningkat. Sebaliknya jika kondisi suasana iklim organisasi kurang nyaman maka karyawanpun akan memiliki motivasi kerja yang kurang optimal sehingga dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi berhubungan erat dengan tinggi rendahnya kinerja karyawan. Dengan kata lain adanya kekuatan integrasi atau iklim perusahaan akan mendorong dan mendukung terciptanya kinerja karyawan yang tinggi melalui individu-individu sebagai anggota perusahaan yang bergabung

dalam tim sebagai manusia karya yang memiliki kompetensi inti dan motivasi yang dimiliki oleh perusahaan.

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari penjelasan diatas adalah adanya kekuatan integrasi atau iklim perusahaan akan mendorong dan mendukung terciptanya kinerja karyawan yang tinggi melalui individu-individu sebagai anggota perusahaan yang bergabung dalam tim sebagai manusia karya yang memiliki kompetensi inti, motivasi yang dimiliki oleh perusahaan.

D. Iklim Organisasi Dan Kinerja Karyawan Perspektif Islam

1. Iklim Organisasi dalam Pandangan Islam

Organisasi yang baik adalah organisasi yang mampu mengakomodasi seluruh kepentingan yang ada dalam organisasi tersebut yang tujuannya membangun organisasi dengan baik.

Islam menanamkan penghargaan terhadap nilai-nilai, kebersamaan, kejujuran, penghargaan terhadap sesama. Kebersamaan untuk maju membutuhkan kepercayaan, karena manusia dalam penciptaannya merupakan makhluk sosial yang tidak dapat menjalani dengan sendirinya, untuk mengembangkan kehidupan yang jauh lebih tinggi, hal ini dikarnakan bahwasanya manusia harus saling membantu dan bekerja sama. Allah SWT berfirman dalam al-qur'an surat al-balad ayat 4:

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ ﴿٤﴾

Artinya: “*sesungguhnya kami telah menciptakan manusia berada dalam susah payah*”. (QS. Albalad: 4)

Kabad berarti kesusahan, kesukaran, perjuangan dan kesulitan akibat bekerja keras. Hal ini merupakan cobaan bagi kemajuan yang telah ditakdirkan berada pada kedudukan yang lebih tinggi dan kemajuan tersebut dapat dicapai melalui ketekunan dalam bekerja keras agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Dan manusia diwajibkan berjuang untuk mencapai kejayaan di dunia. Allah juga berfirman dalam surat al-a'raf ayat 96:

وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَىٰ ءَامَنُوا وَاتَّقَوْا لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَاتٍ مِّنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ وَلَٰكِن كَذَّبُوا

فَأَخَذْنَا مِنْهُم مَّا كَانُوا يَكْسِبُونَ ﴿٩٦﴾

Artinya : ”*jikalau sekranya penduduk negeri-negeri beriman dan bertaqwa, pastilah kami akan melimpahkan kepada mereka berkah dari langit dan bumi tetapi mereka mendustkaan (ayat-ayat kami) itu, maka kami siksa mereka disebabkan perbuatannya*”. (QS. Al-A'raf: 96).

Ayat diatas menjelaskan bahwa suatu penduduk atau kelompok dalam sebuah negara akan mendapatkan pahala yang berlimpah apabila mereka bertaqwa kepada Allah SWT apabila mereka berdusta maka Allah akan menyiksa karena perbuatannya, hal ini berkaitan dengan iklim organisasi dalam sebuah perusahaan yang mana didalamnya untuk menjalani hidup berkelompok itulah manusia berorganisasi, kemudia dalam menjalani kehidupan brsama inilah manusia menemukan permasalahan-permasalahan, kepentingan-kepentingan yang

seluruhnya membutuhkan penyelesaian. Terciptanya iklim organisasi tidak terlepas dari peran masing-masing individu dalam organisasi tersebut, kebutuhan untuk saling percaya dan saling mendukung akan timbul untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

Berdasarkan uraian diatas dapat di ambil kesimpulan bahwa iklim organisasi adalah suatu persepsi dari seorang karyawan tentang organisasi dimana mereka bekerja. Iklim organisasi itu sendiri terdiri dari empat bagian yakni orang (person), hasil (product), harga (price), dan tempat (place).

Iklim organisasi dalam islam ditanamkan nilai-nilai untuk berbagi, bermasyarakat, berorganisasi dengan menerapkan kejujuran dan keikhlasan, dengan harapan setiap anggota dalam organisasi dapat saling menghargai dan menghormati apapun untuk organisasi tersebut. Implikasi dari pemahaman tersebut diharapkan akan tercipta hubungan yang harmonis dalam sebuah organisasi perusahaan, antara atasan dengan bawahan atau sesama karyawan dan sebagainya yang terkait dalam organisasi tersebut.

2. Kinerja Dalam Pandangan Islam

Islam bukanlah agama yang hanya mengurus masalah vertikal saja, akan tetapi juga membahas masalah yang sifatnya horizontal, islam adalah agama yang mengurus aspek kehidupan manusia.

Islam menganggap kerja itu sebagai ibadah segala usaha yang dilakukan oleh para pekerja itu senantiasa selaras dengan syariat, juga dianggap

sebagai akhlak yakni tingkah laku atau perlakuan manusia ke arah kebaikan dan kemanfaatan hidup.

Banyak tuntutan dalam al-qur'an dan hadist tentang bekerja. Dalam firman Allah QS At Taubah 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: *Dan katakanlah: bekerjalah kamu, maka Allah dan rasulnya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.*

Terdapat tiga unsur penting untuk menciptakan kehidupan yang positif dan produktif. Pertama, mendayagunakan potensi yang telah dianugerahkan Allah SWT untuk bekerja, melaksanakan gagasan dan memproduksi. Kedua, bertawakkal kepada Allah, berlindung dan meminta pertolongan kepadanya pada waktu melakukan pekerjaan. Ketiga, percaya kepada Allah bahwa ia mampu menolak bahaya, kesombongan dan kediktatoran yang masuk dalam lapangan pekerjaan.

Manusia mempunyai tujuan hidup, yakni berjuang dijalan kebenaran dan melawan kebatilan. Misi-misi kebenaran adalah misi kebaikan, kerja sama produktif, dan asih sayang esama manusia, memunaikan misi ini berarti merealisasikan tujuan hidup manusia. Allah berfirman dalam surat Al-kahfi ayat 7 :

إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لِّهَا لِنَبْلُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ﴿٧٠﴾

Artinya: “*sesungguhnya kami telah menjadikan apa yang ada di bumi sebagai perhiasan baginya agar kami menguji mereka siapakah diantara mereka yang terbaik perbuatannya*”.

Dalam rangkaian diatas menjelaskan bahwasanya Allah akan membalas setiap amal perbuatan manusia bahkan lebih dari apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang mengerjakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya. (muhammad arif)Al-qur'an menyatakan dalam surat yasin ayat 35 yang berbunyi:

يَشْكُرُونَ أَفَلَا أَيْدِيهِمْ عَمَلَتْهُ وَمَا ثَمَرِهِ مِنْ لِيَأْكُلُوا ﴿٧١﴾

Artinya: *Supaya mereka dapat makan dari buahnya, dan dari apa yang diusahakannya oleh tangan mereka. Maka mengapakah mereka tidak bersyukur? (Q.S yasin 33-35)*

Rangkaian ayat itu menuntut manusia agar bersyukur kepada Allah SWT dengan cara beriman kepadanya atas nikmat yang telah dianugerahkannya. Nikmat tersebut, yaitu : pertama, Allah SWT telah memberi kesempatan kepada manusia untuk bekerja secara produktif dan sukses dalam hidupnya, dan kesempatan yang diberikan Allah ini bergantung pada pekerjaan yang dilakukan

oleh manusia sendiri disamping menyadari diri kepada kehendaknya. Kedua, kehendak Allah menyediakan lingkungan agar manusia dapat hidup didalamnya.

Rasio harus dimaksimalkan untuk berfikir. Pemikiran akan membuat garis lurus dalam kehidupan yang akan membetenginya dari godaan hawa nafsu. Hawa nafsu tidak dapat mengalahkan pikiran kecuali jika manusia banyak bersantai. Bekerja merupakan tugas dalam hidupnya, karenanya manusia tidak boleh melakukannya dengan terpaksa. Manusia akan merasakan kenikmatan bila mengerjakan dengan penuh kesadaran.

E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah dikemukakan, maka penulis mengajukan hipotesis:

“Terdapat hubungan positif antara iklim organisasi dengan kinerja karyawan,”