

BAB II **TINJAUAN PUSTAKA**

2.1 Pengertian Iklim Organisasi

Pembahasan mengenai iklim organisasi tidak pernah habis untuk dibicarakan sebagai salah satu topik yang sangat menarik dalam manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia sehingga banyak pengertian iklim organisasi yang diberikan para pakar.

Menurut (Hardjana,2006:3) Istilah iklim organisasi (*organizational climate*) pertama kali dipakai oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an ketika ia mencoba menghubungkan perilaku manusia dengan lingkungannya. Dalam studi tersebut Lewin memperkenalkan istilah ‘atmosfir’ (*atmosphere*). Dalam perkembangan selanjutnya istilah “atmosfir” yang diperkenalkan oleh Lewin ini ditinggalkan dan diganti dengan istilah iklim organisasi (*organizational climate*) selanjutnya menurut (Hardjana, 2006:4) istilah iklim organisasi tersebut sering dikacaukan dengan istilah – istilah lain seperti “kepribadian organisasi” (*organizational personality*) dan bahkan istilah umum “situasi organisasi” (*organizational situation*) dan menurut James dan Jones (Hardjana,2006:5) Istilah “*organizational situation*” (situasi organisasi) dapat dikatakan cenderung “mengaburkan” konsep iklim organisasi.

Defenisi Wendell (Andhika,2008:9) terhadap iklim organisasi yaitu “sebagai kumpulan persepsi dari anggota organisasi yang dapat diukur tentang aspek-aspek dari kehidupan kerja mereka yang mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka” kemudian Stringer (Holloway,2012:13) memberikan defenisi “*organizational climate as the set of measurable properties of the work environment that is either*

directly or indirectly perceived by the employees who work within the organizational environment that influences and motivates their behavior” iklim organisasi sebagai seperangkat sifat terukur dari lingkungan kerja baik yang secara langsung maupun tidak langsung dirasakan oleh karyawan yang bekerja dalam lingkungan organisasi yang mempengaruhi dan memotivasi perilaku mereka. Selanjutnya Litwin (Susanti,2012:124) mengatakan bahwa “iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang bertahan cukup lama dan yang (a) dialami oleh segenap anggota organisasi, (b) mempengaruhi perilaku mereka, dan (c) yang dapat digambarkan sebagai cerminan nilai-nilai dari seperangkat ciri-ciri (atau atribut) khas organisasi tersebut”.

Selain itu iklim organisasi didefinisikan juga oleh Bowditch (Yuliana,2007:23) “sebagai pengukuran yang luas atas harapan-harapan orang-orang tentang hal-hal yang disukai dalam organisasi yang sedang mereka temui”. Sehingga iklim organisasi dapat berfungsi sebagai indikator terpenuhi atau tidaknya harapan-harapan karyawan tersebut di organisasi. Pendapat lain tentang iklim organisasi menurut Schneider (Yuliana,2007:23) “iklim organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap praktek, prosedur, dan jenis-jenis perilaku yang diberikan penghargaan dan didukung dalam latar tertentu”. Selanjutnya Steers (Yuliana,2007:23) mengatakan bahwa iklim organisasi berhubungan dengan persepsi karena iklim ini merupakan iklim yang dilihat dan dirasakan oleh para anggota organisasi dan bukan iklim yang sebenarnya dan Steers (Yuliana,2007:73) juga mengatakan iklim yang menyenangkan adalah iklim yang bermanfaat bagi kebutuhan individu misalnya memperhatikan kepentingan para

karyawan dapat menuju ke arah perwujudan tingkat perilaku untuk mencapai tujuan organisasi. Kemudian Stinger (Wirawan, 2007:122) mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai “koleksi dan 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” selanjutnya Wirawan (2007:122) mendefinisikan “Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi secara individual atau kelompok dan mereka secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai yang ada atau terjadi dilingkungan internal organisasi secara rutin yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Iklim organisasi dipengaruhi oleh hampir semua hal yang terjadi dalam suatu organisasi sehingga terbentuknya sebuah iklim organisasi sangat dipengaruhi oleh seluruh perilaku yang ada dalam organisasi. Iklim merupakan produk akhir dari perilaku sekelompok orang yang berada dalam suatu organisasi. Iklim organisasi juga dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi karena sifat-sifat lingkungan kerja hanya dirasakan dan mempengaruhi perilaku para anggota di dalamnya dan iklim organisasi tersebut terbentuk karena adanya kegiatan-kegiatan di dalam organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, maka dalam memahami kondisi iklim suatu organisasi perlu diperhatikan hal-hal berikut :

- a) Berkaitan dengan bidang persepsi karena organisasi tertentu adalah iklim yang dilihat dan dirasakan oleh para pekerjanya.

- b) Adanya hubungan antara ciri dan kegiatan dari organisasi. Maksudnya adalah bahwa ciri yang unik dari organisasi tertentu bersamaan dengan kegiatan dan perilaku manajemen yang menentukan iklim organisasi. Iklim yang timbul dalam organisasi merupakan faktor pokok yang menentukan perilaku para pekerjanya.
- c) Variasi yang membentuk susunan iklim adalah ciri penentu yang membedakan satu lingkungan kerja yang lainnya sebagaimana dilihat oleh para anggota, juga iklim ini menjadi dasar bagi para individu untuk menafsirkan dan memahami keadaan sekitar mereka dan menentukan hubungan imbalan-hukuman.

Dari keseluruhan pengertian tersebut di atas, maka dapat diartikan bahwa iklim organisasi adalah suatu keadaan lingkungan kerja organisasi yang secara langsung maupun tidak langsung dirasakan oleh anggotanya selain itu iklim organisasi juga adalah persepsi individu terhadap praktek dan prosedur yang berasal dari pengalamannya berinteraksi di lingkungan organisasinya dalam hubungannya dengan kesejahteraan mereka dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi.

2.2 Perbedaan Iklim Organisasi Dengan Budaya Organisasi

Iklim organisasi memiliki perbedaan dengan budaya organisasi agar pembahasan mengenai iklim organisasi tetap fokus maka perlu dipaparkan secara singkat perbedaan iklim organisasi dengan budaya organisasi. Budaya organisasi menurut Dessler (2007:186) adalah “karateristik nilai, tradisi dan perilaku perusahaan yang dimiliki oleh para karyawannya” nilai disini adalah keyakinan

dasar tentang apa yang benar dan apa yang salah atau apa yang boleh dilakukan atau apa yang tidak boleh dilakukan, nilai – nilai ini membentuk perilaku orang – orang yang berada dalam organisasi. Budaya berakar kepada nilai-nilai, keyakinan dan asumsi yang diselenggarakan oleh anggota organisasi sedangkan iklim organisasi sesuatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung dimana tempat anggota organisasi bekerja dan diasumsikan berpengaruh terhadap motivasi atau perilaku bekerja.

2.3 Sifat Iklim Organisasi

Menurut Joyce dan Slocun (Andhika,2008:10) terdapat 4 (empat) sifat iklim organisasi yaitu :

1. Iklim baik secara organisasi, individu maupun grup, secara keseluruhan bersifat psikologis dan perseptual yaitu persepsi yang diperoleh oleh seluruh anggota dari sebuah unit sosial.
2. Semua iklim adalah abstrak, orang-orang biasanya memanfaatkan informasi tentang orang lain dan berbagai kegiatan yang terjadi dalam organisasi tersebut untuk membentuk suatu rangkuman persepsi mengenai iklim. Setelah itu akan digabungkan hasil dari pengamatan mereka dan pengalaman pribadi orang-orang lain untuk dibuat peta kognitif dari organisasi tersebut.
3. Iklim bersifat abstrak dan perseptual maka mereka memiliki prinsip-prinsip yang sama dengan persepsi seperti konsep psikologis yang lainnya. Ketika prinsip ini digunakan dalam pengamatan lingkungan kerja maka sebuah diskripsi yang bersifat multidimensi akan dihasilkan.
4. Iklim itu sendiri disadari lebih bersifat deskriptif daripada evaluatif. Jadi para

peneliti lebih banyak menanyakan apa yang mereka lihat di dalam lingkungan kerja mereka pada seseorang dibandingkan menanyakan kepada mereka untuk menyatakan apakah itu bagus atau tidak.

2.4 Dimensi Iklim Organisasi

Litwin dan Stringer (Wirawan,2007:133) menjabarkan kategori-kategori atau dimensi yang dirasakan dan dipersepsikan individu untuk mengukur iklim organisasi, yaitu:

1. Struktur

Dimensi struktur berhubungan dengan perasaan yang dimiliki karyawan tentang aturan dan prosedur yang ada di perusahaan serta formalitas atmosfer. Karyawan yang merasakan informal atmosfer yang berupa adanya keluwesan peraturan, maka iklim yang dirasakannya positif.

2. Tanggungjawab

Tanggung jawab menunjukkan perasaan individu menjadi pimpinan atas dirinya sendiri tidak perlu mengecek ulang semua keputusan yang telah dibuat sendiri dan mengetahui tugas-tugasnya dengan baik. Adanya tanggung jawab mengindikasikan iklim organisasi yang positif.

3. Penghargaan

Adanya penghargaan menunjukkan perasaan bahwa karyawan dihargai atas pekerjaannya yang baik, menekankan pada penghargaan yang positif dibanding pemberian hukuman, dan keadilan yang diterima karyawan atas kebijakan promosi dan gaji akan membuat karyawan merasakan iklim organisasi yang positif.

4. Risiko

Ketika karyawan merasakan keamanan dalam pekerjaannya yang disebabkan risiko kerja yang kecil maka iklim yang ada merupakan iklim yang positif.

5. Kehangatan

Adanya kehangatan di antara rekan kerja dan atasan, lingkungan yang mengandung atmosfer yang informal dan bersahabat, membuat individu merasakan iklim organisasi yang menyenangkan.

6. Dukungan

Bantuan yang menguntungkan dari manajer dan rekan sekerja dapat membuat karyawan merasakan iklim organisasi yang positif.

7. Standar

Standar performan kerja yang tinggi dirasakan penting. Standar yang ada mendukung ke arah kerja yang menantang. Penekanan pada kerja yang bagus menunjukkan adanya iklim organisasi yang positif.

8. Konflik

Karyawan yang merasakan bahwa manajer dan karyawan lain mau mendengarkan pendapat orang lain dan terbuka dalam pemecahan masalah menunjukkan konflik minimal yang mengindikasikan iklim yang positif.

9. Identitas

Identitas merupakan perasaan bahwa individu termasuk bagian perusahaan dan menjadi anggota yang berharga dalam kerja tim. Individu yang memiliki perasaan ini akan merasakan iklim organisasi yang positif.

Kemudian dimensi-dimensi iklim organisasi menurut Klob,*et al* (Yuliana,2007:26) yaitu:

1. Konformitas

Konformitas adalah penyesuaian perilaku seseorang agar sesuai dengan norma-norma dari kelompoknya. Individu merasa bahwa para karyawan patuh, tunduk, dan mengikuti aturan, kebijakan dan prosedur kerja di perusahaan. Konformitas yang tinggi cenderung menunjukkan iklim organisasi yang positif.

2. Tanggung jawab

Tanggung jawab yang tinggi akan mendorong karyawan menyelesaikan kerjanya secara optimal. Individu merasa bahwa masing-masing anggota organisasi diberikan tanggung jawab pribadi dalam menjalankan tugas mereka. Mereka merasa mampu membuat keputusan untuk memecahkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan tanpa meminta bantuan manajer terlebih dahulu. Keadaan ini membuat karyawan merasakan iklim organisasi yang positif.

3. Standar

Organisasi yang mengutamakan standar menempatkan kualitas performansi dan produksi yang *outstanding*. Anggota organisasi merasa bahwa organisasi memasang tantangan kerja untuk dirinya dan mengkomunikasikan komitmen organisasi kepada para anggotanya. Perusahaan yang mengutamakan standar menunjukkan iklim organisasi yang positif.

4. Penghargaan

Penghargaan terhadap hasil kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasakan keadilan dan keobjektifan dalam pemberian Penghargaan dari perusahaan akan merasakan iklim organisasi yang menyenangkan di perusahaannya.

5. Kejelasan organisasi

Anggota organisasi merasa bahwa segala hal di organisasi terorganisir dengan baik dan memiliki tujuan organisasi yang jelas. Organisasi yang seperti ini memiliki iklim organisasi yang positif.

6. Kehangatan dan dukungan

Perlakuan dan perhatian yang baik menyebabkan karyawan merasa mendapatkan perlindungan dan pengayoman. Persahabatan dan kekeluargaan merupakan norma dalam organisasi yang bersangkutan. Anggota merasa percaya dan memberikan dukungan terhadap satu sama lainnya. Dalam situasi seperti ini, hubungan baik tercipta dalam lingkungan kerja sehingga iklim organisasi yang dirasakan para anggotanya sangat menyenangkan atau positif bagi dirinya.

7. Kepemimpinan

Anggota organisasi menerima kepemimpinan dan arahan dari orang-orang yang berkompeten. Kepemimpinan yang ada berdasarkan pada keahlian. Kepemimpinan tidak didominasi oleh satu atau dua individu saja.

Kemudian menurut Davis dan Newstrom (Yuliana, 2007:28) menyebutkan dimensi - dimensi yang tercakup dalam iklim organisasi yaitu :

1. Kualitas kepemimpinan

Kualitas kepemimpinan menekankan pada sikap atasan dalam memperlakukan bawahan atau anggotanya dengan baik. Pemimpin yang berkualitas memiliki kemampuan memperhatikan karyawannya dan memberikan dukungan serta semangat kepada para karyawannya.

2. Kepercayaan

Dalam situasi penuh kepercayaan, anggota suatu organisasi meyakini akan integritas, karakter dan kemampuan rekan-rekannya. Adanya kepercayaan di antara atasan dan bawahan serta sesama rekan kerja menunjukkan iklim yang menyenangkan dalam bekerja karena tidak ada prasangka dalam lingkungan organisasi tersebut.

3. Komunikasi

Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi dari komunikator (penyampai pesan) kepada komunikan (penerima pesan). Komunikasi dua arah penting untuk kelancaran arus informasi di organisasi atau perusahaan sehingga segala informasi dapat diketahui oleh seluruh anggota organisasi yang bersangkutan. Penyampaian informasi yang ada menuju ke arah efektivitas komunikasi. Komunikasi efektif di antara atasan bawahan atau di antara karyawan ditandai dengan adanya kejelasan informasi dan kehangatan hubungan. Situasi yang mengandung komunikasi efektif mengindikasikan iklim organisasi yang positif.

4. Perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat

Indikasi adanya perasaan ini yaitu individu merasa kerjanya bermanfaat bagi organisasi dan dirinya. Pekerjaannya memiliki kontribusi terhadap tujuan organisasi, organisasi menghargai pekerjaannya dan individu merasa pekerjaannya menantang dan kondusif untuk pertumbuhan pribadinya. Jika karyawan merasakan bahwa pekerjaan yang ia lakukan bermanfaat bagi dirinya dan perusahaan, hal tersebut menandakan iklim organisasi yang positif.

5. Tanggung jawab

Adanya tanggung jawab menunjukkan adanya kepercayaan dari atasan bahwa bawahan atau karyawannya mampu menjalani tugas. Adanya tanggung jawab juga menunjuk pada adanya perasaan bahwa karyawan memiliki wewenang atas tugas yang diberikan kepadanya. Jika para karyawan diberikan tanggung jawab masing-masing oleh atasan dalam menjalankan pekerjaannya, maka karyawan akan merasa dipercaya bahwa dirinya mampu menjalankan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik. Keadaan tersebut menunjukkan iklim organisasi yang positif.

6. Imbalan yang adil

Imbalan diberikan oleh perusahaan sesuai dengan pekerjaan yang telah dijalankan oleh karyawan akan membuat karyawan merasakan keadilan atas kontribusinya kepada perusahaan dengan yang diberikan oleh perusahaan kepada dirinya. Imbalan yang adil menunjuk pada adanya kesesuaian dan keobjektifan dalam pemberian penghargaan dan hukuman atas pekerjaan yang

dilakukan karyawan. Keadaan ini membuat karyawan merasakan iklim organisasi yang menyenangkan.

7. Tekanan pekerjaan

Tekanan pekerjaan berhubungan dengan perasaan terhadap tekanan serta tantangan kerja yang dialami dan dirasakan karyawan. Tekanan pekerjaan yang masih dalam batas normal dan masuk akal justru dapat memacu semangat kerja karyawan karena karyawan akan merasa tertantang. Sebaliknya, jika tekanan pekerjaan dirasakan karyawan cukup tinggi dan di luar kemampuan karyawan untuk mengatasinya, karyawan justru nantinya akan terbebani dan membuatnya tertekan dalam melakukan pekerjaannya sehingga iklim organisasi yang muncul negatif. Adanya tantangan kerja dan tekanan kerja yang dalam batas normal dapat memacu semangat kerja karyawan. Keadaan ini mengindikasikan iklim organisasi yang positif.

8. Kesempatan

Adanya kesempatan ditunjukkan dengan adanya peluang bagi karyawan untuk maju dan lebih baik serta adanya peluang untuk mencapai posisi yang atau jabatan yang lebih tinggi. Jika karyawan memiliki kesempatan, hal tersebut mencerminkan iklim organisasi yang positif.

9. Pengendalian terhadap perilaku

Pengendalian yang dilakukan oleh atasan kepada karyawan akan efektif jika pengendalian yang ada benar-benar terarah dan atasan tidak semena-mena kepada bawahannya sehingga iklim yang dirasakan karyawan bernilai positif.

10. Stuktur dan birokrasi

Struktur organisasi dan birokrasi merujuk pada jumlah peraturan, prosedur, dan batasan kerja serta atmosfer kerja yang dirasakan karyawan. Struktur organisasi dan birokrasi beserta pelaksanaannya diketahui dengan jelas dan mengatur ke arah lebih baik serta tidak membebani para anggotanya menunjukkan iklim organisasi yang positif.

11. Partisipasi karyawan

Perusahaan yang mengikutsertakan karyawan dalam segala kegiatan di organisasi atau perusahaan, termasuk dalam pengambilan keputusan untuk suatu pemecahan masalah dan penetapan peraturan, maka iklim perusahaan tersebut positif.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa dimensi-dimensi iklim organisasi yaitu kualitas kepemimpinan, kepercayaan, komunikasi, perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, tanggung jawab, imbalan yang adil, tekanan pekerjaan, kesempatan, pengendalian terhadap perilaku, struktur dan birokrasi, dan partisipasi karyawan.

2.5 Faktor-Faktor Yang Membentuk Iklim Organisasi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia defenisi faktor yaitu hal atau keadaan maupun peristiwa yang ikut menyebabkan atau mempengaruhi terjadinya sesuatu. Berdasarkan defenisi tersebut yang dimaksud dengan faktor – faktor yang mempengaruhi iklim organisasi adalah hal atau keadaan yang mempengaruhi iklim organisasi yaitu lingkungan kerja. Nitisemito (Saydam,2006:228) mengartikan “lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar para

pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang bebaskan”. Selanjutnya Menurut Moekijat (Yuliana,2007:32) menyebutkan faktor-faktor yang membentuk iklim organisasi yaitu :

1. Struktur organisasi

Formalitas dalam pembagian, pengelompokkan, dan pengkoordinasian tugas pekerjaan akan mempengaruhi iklim di organisasi.

2. Metode pengarahan dan pengawasan karyawan

Metode yang dipergunakan oleh manajer dan pengawas untuk mengarahkan dan mengawasi para karyawannya merupakan faktor utama untuk menentukan iklim organisasi yang menjadi tanggung jawab mereka. Metode tersebut disesuaikan dengan kemajuan jaman, situasi kelompok kerja, dan jenis pekerjaan. Jika metode tersebut sesuai, maka akan tercipta iklim organisasi yang positif.

3. Hakikat hubungan antar individu dan kelompok

Kepemimpinan kelompok kerja yang berkualitas dan dengan pendekatan situasional, peranan anggota kelompok yang jelas dan tersruktur, hubungan antar individu yang hangat, dan adanya perubahan yang progresif dalam kelompok akan menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan anggotanya.

4. Pengaruh timbal balik antara atasan dan bawahan

Adanya timbal balik yang saling menguntungkan antara atasan dan bawahan akan membentuk iklim organisasi yang positif.

5. Hakikat pekerjaan

Kedudukan, makna dan susunan pekerjaan dapat menentukan hakikat hubungan di antara orang-orang dalam pekerjaannya sehingga dapat menentukan iklim organisasi.

6. Luas organisasi

Luasnya organisasi dapat mempengaruhi iklim organisasi. Hal tersebut dikarenakan dalam organisasi yang besar misalnya, pengawasan dari atasan dan komunikasi menjadi kurang efektif.

7. Mutu lingkungan fisik

Mutu lingkungan fisik yang mengandung kesehatan dan keselamatan kerja yang tinggi akan menciptakan iklim organisasi yang positif.

Selanjutnya Klob. *et al* (Yuliana,2007:34) berpendapat bahwa ada dua faktor utama yang membentuk iklim organisasi yaitu :

1. Gaya kepemimpinan atasan

Gaya kepemimpinan atasan yang mendukung pekerjaannya dan lebih demokratis dalam pengambilan keputusan akan mempengaruhi pekerjaan pegawai ke arah yang lebih baik dan menunjukkan iklim organisasi yang positif atau menyenangkan pegawainya.

2. Struktur organisasi

Organisasi yang memiliki struktur yang jelas akan menciptakan iklim organisasi yang positif.

Kemudian Steers (Yuliana,2007:25) mengatakan faktor-faktor penentu iklim organisasi yaitu :

1. Struktur organisasi

Tingkat penstrukturan (misalnya: sentralisasi, formalisasi, orientasi pada peraturan), besar kecilnya organisasi, dan penempatan tugas seorang karyawan dalam organisasi pada bagian tingkatan tertentu dapat mempengaruhi iklim organisasi.

2. Teknologi kerja

Teknologi yang dinamis mengarah kepada komunikasi yang lebih terbuka, mendukung terciptanya kepercayaan, kreativitas, dan penerimaan tanggung jawab pribadi dalam penyelesaian tugas akan menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan bagi karyawannya. Teknologi rutin yang cenderung monoton akan menciptakan iklim yang berorientasi pada peraturan yang kaku, dengan tingkat kepercayaan dan kreativitas rendah.

3. Lingkungan luar organisasi

Peristiwa atau faktor dari luar organisasi yang secara khusus berkaitan dengan karyawan, dapat mempengaruhi iklim suatu organisasi. Salah satu contoh pengaruh lingkungan luar yaitu ketidakpastian dalam pasar ekonomi yang dapat berakibat ancaman bagi keterbukaan yang terasa pada iklim organisasi.

4. Kebijakan dan praktek manajemen

Kebijakan dan praktek manajemen yang fleksibel akan menciptakan iklim organisasi yang positif bagi karyawannya

Selanjutnya menurut Nitisemito (Saydam,2006:230) Faktor-faktor yang menentukan iklim organisasi adalah :

1. Hubungan kerja/Lingkungan kerja non fisik

Hubungan kerja antara karyawan dengan karyawan. Karyawan sebagai manusia merupakan makhluk sosial dan makhluk individu sehingga karyawan akan berkembang ketika bekerjasama dengan yang lain dan Moekijat (Yuliana,2007:79) mengatakan bahwa peranan anggota kelompok yang jelas dan terstruktur dan hubungan antar individu yang hangat akan menciptakan iklim organisasi yang positif dalam organisasi. Hubungan kerja merupakan bagian dari lingkungan kerja sesuai dengan yang dikemukakan oleh Sihombing (Naibaho,2010:22) :

Lingkungan kerja adalah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Faktor-faktor fisik ini mencakup peralatan kerja, suhu ditempat kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja sedangkan non fisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk di perusahaan antara atasan dan bawahan serta antara sesama karyawan. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja.

Juga menurut Sedarmayanti (Rahmawanti,2014:3) “lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun dengan bawahan”. Kemudian menurut Nitisemito (Saydam,2006:232) Ada beberapa alasan mengapa orang selalu berhubungan dengan yang lain yaitu antara lain :

a. Pemuasan kebutuhan (*The Satisfaction of needs*)

Hasrat untuk mendapatkan kepuasan dari terpenuhinya kebutuhan dapat merupakan daya motivasi yang kuat dalam pembentukan kelompok. khususnya kebutuhan keamanan, sosial dan penghargaan. Tanpa adanya

karyawan lain maka karyawan akan merasa kesepian dan tidak aman dalam menghadapi manajemen dan sistem organisasi. Sifat dasar individu adalah selalu ingin memperoleh penghargaan dari orang lain.

b. Kedekatan dan daya tarik (*Proximity and attraction*)

Orang yang bekerja berdekatan mempunyai banyak kesempatan untuk saling bertukar gagasan, pikiran, dan sikap baik mengenai kegiatan di dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Hal ini menyebabkan orang saling bekerjasama dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

c. Tujuan kelompok (*Group goals*)

Karyawan bekerjasama dengan karyawan yang lain karena adanya persamaan tujuan. Tujuan dari karyawan adalah ingin agar kebutuhannya terpenuhi.

d. Alasan ekonomis (*Economic reason*)

Orang bekerjasama dengan orang lain karena ingin memperoleh keuntungan ekonomis. Dengan bekerjasama dengan orang lain maka pekerjaan dapat selesai dengan cepat dan memerlukan tenaga sedikit.

e. Hubungan antara karyawan dengan atasan

Agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan dapat bekerjasama dengan karyawan lain maka perlu adanya pengarahan dari seorang pemimpin atau atasan. Pemimpin atau atasan merupakan anggota organisasi yang dihormati dan yang berwibawa yang dapat :

(1) Membantu kelompok dalam mencapai tujuannya.

(2) Memungkinkan para anggota memenuhi kebutuhan.

- (3) Mewujudkan nilai kelompok, pemimpin pada intinya merupakan personifikasi dari nilai, motif, dan aspirasi dari keanggotaan.
- (4) Merupakan pilihan para anggota kelompok untuk mewakili pendapat mereka dalam interaksi dengan pemimpin lain.
- (5) Merupakan seorang fasilitator yang dapat menyelesaikan konflik kelompok dan konflik Menurut Handoko (2003:231) adalah “segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua pihak atau lebih” dan pemimpin juga seorang pemrakarsa dari tindakan kelompok dan mempunyai perhatian untuk mempertahankan kelompok sebagai unit yang dapat berfungsi dan langkah-langkah manajemen untuk menangani konflik antara lain :
 - (a) Menerima dan mendefinisikan pokok masalah yang menimbulkan ketidakpuasan. Langkah ini sangat penting karena kekeliruan dalam mengetahui masalah yang sebenarnya akan menimbulkan kekeliruan pula dalam merumuskan cara pemecahannya.
 - (b) Mengumpulkan keterangan atau fakta, fakta yang dikumpulkan haruslah lengkap tetapi harus dihindari tercampurnya dengan opini atau pendapat sudah dimasuki unsur subyektif. Karena itu pengumpulan fakta haruslah dilakukan dengan hati-hati.
 - (c) Menganalisis dan memutuskan., dengan diketahuinya masalah dan terkumpulnya data, manajemen haruslah melakukan evaluasi terhadap keadaan itu. Seringkali dari hasil analisis bisa terdapat berbagai alternatif pemecahan.

(d) Memberikan jawaban, meskipun manajemen kemudian sudah memutuskan tetapi keputusan ini haruslah diberitahukan kepada pihak karyawan.

(e) Tindak lanjut, langkah ini diperlukan untuk mengawasi akibat dari keputusan yang telah dibuat.

2. Gaya kepemimpinan

Dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memberikan wawasan sehingga orang lain ingin mencapainya. Pemimpin yang baik memberikan pengalaman, keterampilan dan sikap pribadinya untuk membangkitkan semangat dan tim kerja. Pemimpin yang efektif mampu memberikan pengarahan terhadap usaha semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi dan setiap pemimpin mempunyai gaya yang berbeda antara satu dengan yang lainnya dalam pemimpin dan inilah yang sering dikatakan sebagai gaya kepemimpinan mengenai definisi gaya kepemimpinan menurut Thoha (2009:17) adalah “norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut berusaha mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”. Selanjutnya menurut Dharma (Nawawi, 2008:115) mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah “pola tingkahlaku yang ditunjukkan seseorang pada saat ia mencoba mempengaruhi orang lain” sedangkan menurut Winardi (2000:12) gaya kepemimpinan seseorang merupakan sebuah unsur penting dalam menentukan kepuasan dan kesediaan karyawan untuk bekerjasama dalam mencapai sasaran manajemen.

Menurut Strauss (Wibisono, 2011:101) Sebagai suatu bentuk manajemen iklim yang baik, dukungan membantu mengurangi perasaan-perasaan tidak puas dan

tertekan yang dirasakan oleh banyak pekerja bilamana mereka dihadapkan pada tekanan, kekakuan, dan kesterilan pekerjaan mereka. Dukungan mencerminkan sampai sejauh mana penyelia atau pemimpin ramah pada bawahan, mudah ditemui, penuh kepercayaan, dan menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan dan perasaan mereka. Kemudian ada tiga unsur kritis di dalam dukungan yaitu :

(1) Menumbuhkan suatu perasaan disetujui

Karena bawahan bergantung pada atasan, penting bagi mereka untuk merasa bahwa penyelia menyetujui pekerjaan mereka dan diri mereka sebagai individu serta menaruh perhatian pada perkembangan pribadi mereka. Para penyelia dapat menyampaikan perasaan setuju mereka terhadap para bawahan dengan banyak cara, antara lain :

- (a) Menunjukkan perhatian aktif terhadap mereka sebagai orang,
- (b) Mendengarkan persoalan-persoalan mereka,
- (c) Memberi pujian bilamana dibenarkan,
- (d) Menunjukkan toleransi bila ada kesalahan, dan lain-lain.

akan tetapi, yang penting adalah persepsi psikologis bawahan, perasaan disetujui. Kualitas keseluruhan dari sikap-sikap atasan terhadap bawahan terutama kepercayaan akan kemampuan mereka bisa lebih penting daripada tindakan atau bahkan kombinasi tindakan manapun kalau atasan mempercayai bawahan, ini akan kelihatan dan bawahan akan mempercayai atasannya.

(2) Mengembangkan hubungan pribadi

Organisasi yang bersifat pribadi, pertanyaan atasan yang bersangkutan dapat membuatnya bersifat pribadi terutama, bagi seorang karyawan baru, penyelia adalah organisasi dan apa yang dilakukan atasan membantu membentuk konsepsi individual mengenai organisasi secara keseluruhan. Seorang penyelia tidak dapat dengan mudah merusak semua usaha organisasi untuk menumbuhkan suatu kesan yang baik melalui hubungan pribadi. Bahkan lebih penting lagi, hubungan informal yang baik dalam hal-hal yang tidak langsung berkaitan dengan pekerjaan memudahkan jalan untuk komunikasi yang lebih baik dalam masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Dengan perkataan lain, para manajer mencoba mengurangi jumlah perintah yang mereka berikan dengan mendorong orang untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada mereka bukan dengan memberitahu orang-orang tersebut apa yang harus mereka kerjakan. Akan tetapi, para bawahan harus merasa cukup percaya dan aman untuk menemui atasan mereka bila timbul kesulitan-kesulitan. Dalam suasana setuju dan saling mengerti, bawahan akan merasa lebih santai dalam mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan saran atau bahkan kritik atasan lebih kecil kemungkinannya akan membuat tersinggung.

(3) Memberikan perlakuan yang adil

Para bawahan secara langsung bergantung pada atasan mereka dapat dimengerti kalau mereka ingin sekali menerima perlakuan yang adil dari atasan. Atasan dapat menunjukkan kesan perlakuan yang adil dengan

membuat setiap karyawan mengetahui secara tepat apa yang diharapkan dan dengan menerapkan disiplin yang konsekuen. Putusan-putusan harus diambil berdasarkan hal-hal yang dianggap masuk akal oleh para bawahan. Memperlakukan orang secara adil tidak berarti memperlakukan setiap orang dengan cara yang persis sama yang pasti itu berarti bahwa bila pengecualian diadakan hal tersebut harus dianggap masuk akal oleh anggota kelompok. dan jika manajer berbuat lebih banyak untuk para bawahan daripada yang sesungguhnya dibutuhkan, mereka akan memberi tanggapan yang setimpal. Jadi, timbul suasana dimana baik penyelia maupun bawahan memperlihatkan sikap yang fleksibel terhadap kewajiban mereka bersama.

3. Pengembangan karyawan

Pengembangan karyawan menurut Mathis (2002:44) adalah “usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam lingkungan pekerjaan untuk menghadapi berbagai penugasan”. Kemudian Heidjrachman dan Hasan (2004:77) menyatakan “pengembangan karyawan sering diartikan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien”. Efisiensi suatu organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan anggota organisasi itu sendiri. Oleh karena itu untuk meningkatkan kemampuan kerja para karyawan, perusahaan harus menjalankan usaha-usaha pengembangan karyawannya.

Tujuan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Menurut Heidjrachman (2004:14) Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara

memperbaiki pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan, maupun sikap-sikap karyawan itu sendiri terhadap tugas-tugasnya. Pengembangan karyawan dapat dilakukan melalui cara – cara berikut :

(a) Pelatihan dan pendidikan

Manajer - manajer yang efektif menyadari bahwa pelatihan adalah suatu proses yang berjalan terus-menerus dan bukan proses sesaat saja. Masalah-masalah baru, prosedur-prosedur baru, peralatan-peralatan baru, pengetahuan dan jabatan baru selalu timbul dalam organisasi yang dinamis dan merupakan kebutuhan manajemen dalam memberikan instruksi- instruksi kepada para pekerja. Munculnya kondisi-kondisi baru dalam perusahaan mendorong manajemen untuk memperhatikan dan menyusun program-program latihan yang berkelanjutan. Menurut Heidjrachman (2004:15) Pentingnya program pendidikan pelatihan bagi suatu organisasi antara lain sebagai berikut;

- (1) Sumber daya manusia atau karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini terjadi karena seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena kemampuannya, melainkan karena tersedianya formasi. Oleh sebab itu karyawan atau staf baru ini perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.
- (2) Dengan adanya kemajuan ilmu dan teknologi jelas akan mempengaruhi suatu organisasi atau instansi. Oleh sebab itu jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan sekarang diperlukan. Kemampuan orang yang akan

menempati jabatan tersebut kadang-kadang tidak ada. Dengan demikian maka diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.

(3) Promosi dalam suatu organisasi atau instansi adalah suatu keharusan apabila organisasi itu mau berkembang dan menurut Davis dan Newstrom (Yuliana,2007:9) kurangnya kesempatan untuk maju dan naik jabatan akan menciptakan iklim organisasi yang negatif. Pentingnya promosi bagi seseorang adalah sebagai salah satu "*reward*" dan "*insentive*" (ganjaran dan perangsang). Adanya ganjaran dan perangsangnya yang berupa promosi dapat meningkatkan produktivitas kerja bagi seseorang karyawan. Kadang-kadang kemampuan seorang karyawan yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan tertentu ini masih belum cukup. Untuk itulah, diperlukan pendidikan dan atau pelatihan tambahan.

(4) Penilaian diri, dalam kehidupan suatu organisasi ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia, yang mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja. Asumsi tersebut antara lain sebagai berikut :

- a) Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal.
- b) Setiap orang ingin mendapatkan penghargaan apabila iadinilai melaksanakan tugasnya dengan baik.

- c) Setiap orang ingin mengetahui secara pasti tangga karier yang dinaikinya apabila dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
- d) Setiap orang ingin mendapat perlakuan yang obyektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya.

(b) Jalan karier

Manfaat jalan karier yang direncanakan dengan baik bagi suatu organisasi:

- (1) Jalan karier menciptakan tantangan lebih besar, pertumbuhan karyawan dan belajar dalam pekerjaan khas. Ia memberikan kepada masing-masing karyawan suatu peluang untuk berkembang dalam potensinya secara penuh.
- (2) Jalan karier terus-menerus melengkapi bagi karyawan yang cakap dari organisasi.
- (3) Sebagai suatu sumber penting untuk motivasi karyawan, kenaikan pangkat adalah salah satu ganjaran yang paling kelihatan untuk prestasi yang baik.
- (4) Jalan karier yang memungkinkan organisasi yang untuk menilai orang atas dasar prestasi mereka yang sebenarnya dan bukan atas potensi mereka, dinilai dengan suatu alat seleksi.
- (5) Kenaikan pangkat melalui tangga karier sering lebih murah daripada menyewa calon yang cakap sepenuhnya dari luar organisasi
- (6) Program kenaikan pangkat memberikan cara yang terbaik untuk kebanyakan organisasi guna memenuhi tujuan kegiatan yang disetujui.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan faktor-faktor yang membentuk atau menentukan serta mempengaruhi iklim organisasi yaitu antara lain struktur organisasi, kebijakan dan praktek manajemen, hubungan kerja, gaya kepemimpinan, dan pengembangan karyawan.

2.6 Pengertian Kinerja

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja).

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2008:67) bahwa kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”. Lebih lanjut Mangkunegara (2008:75) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu :

- (1) Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.
- (2) Kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu 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. Selanjutnya Mathis (2009:113) menyebutkan kinerja pada dasarnya adalah “kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang didalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan baik”. artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh organisasi pada periode tertentu. Kemudian Handoko (2010:135) “Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan” dan Dessler (2011:315) mendefenisikan Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah “prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan”. Sedangkan kinerja itu sendiri Menurut Hasibuan (2006:94) menjelaskan bahwa “. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”. Menurut Nitisemito (2002:109) terdapat berbagai faktor kinerja karyawan antara lain:

- (1) Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
- (2) Penempatan kerja yang tepat
- (3) Pelatihan dan promosi
- (4) Rasa aman di masa depan
- (5) Hubungan dengan rekan kerja
- (6) Hubungan dengan pemimpin
- (7) Kemampuan intelektualitas

- (8) Disiplin kerja
- (9) Gaya kepemimpinan
- (10) Lingkungan kerja, dan
- (11) Sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh anggota organisasi yang mencerminkan adanya suatu keberhasilan dalam melaksanakan tugas yang di trimanya.

2.7 Penelitian Terdahulu

Permatasari (2010), melakukan penelitian dengan judul ” Pengaruh Kompensasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pelayanan Kependudukan Di Kelurahan Petojo Utara Kecamatan Gambir Kota Administrasi Jakarta Pusat”. Penelitian menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif yang dilakukan dengan metode analisis SEM. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi kepustakaan, teknik kuesioner dan Observasi. Sampel penelitian sebanyak 112 responden yang terdiri atas 19 dari unsur pegawai Kantor Kelurahan Petojo Utara dan 93 responden berasal dari warga masyarakat penerima layanan. Pengambilan sampel dari populasi menggunakan dengan metode sensus. Hasil penelitian ini diperoleh kesimpulan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja pelayanan di Kantor Kelurahan Petojo Utara direfleksikan oleh gaji, tunjangan, insentif, penghasilan tambahan, kecakapan, tanggung jawab, Pertumbuhan pribadi, penghargaan, promosi, tantangan, sifat hasil kerja dan cuti selanjutnya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan iklim organisasi terhadap kinerja pelayanan di Kantor Kelurahan Petojo Utara direfleksikan oleh

Otonomi, kebersamaan, kepercayaan, tekanan, dukungan, pengakuan, kewajaran, inovasi, struktur, standar, tanggungjawab, dan komitmen. Selanjutnya dari analisis SEM diperoleh hasil bahwa komponen yang paling dominan dari iklim organisasi adalah indikator pengakuan.

Ni Luh Putu Suarningsih (2013), melakukan penelitian dengan judul ” pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan di rumah sakit”. Penelitian ini bertujuan untuk melihat variabel iklim organisasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan di rumah sakit. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analitik dengan pendekatan *cross sectional*. Dalam penelitian ini seluruh populasi menjadi sampel, yaitu 81 orang karyawan Rumah Sakit Lawang Medika Malang. Iklim organisasi diukur menggunakan modifikasi *Organizational Climate Questionnaire (OCQ)*, komitmen organisasional diukur menggunakan modifikasi *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* sedangkan untuk mengukur kinerja digunakan kuesioner penelitian analisis data yang digunakan adalah uji path analysis untuk mencari hubungan antara iklim organisasi, komitmen organisasional dan kinerja karyawan, Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan positif baik terhadap komitmen organisasional maupun kinerja karyawan. Komitmen organisasional mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.