

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Iklim Organisasi

2.1.1 Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi (atau disebut juga suasana organisasi) adalah serangkaian lingkungan kerja di sekitar tempat kerja yang berpengaruh terhadap perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Taiguri dan Litwin (1968) mendefinisikan iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Owen (1991) mendefinisikan iklim organisasi sebagai studi persepsi individu mengenai aspek lingkungan organisasinya. Demikian juga Wirawan (2007) mendefinisikan iklim organisasi secara lebih luas yaitu persepsi anggota organisasi dan mereka yang berhubungan secara tetap dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Schneider dan Barlett (1968) mendefinisikan iklim organisasi sebagai sifat seseorang atau karakteristik serta citra persepsi individu. Iklim

adalah bagaimana seorang karyawan memandang lingkungan perusahaannya. Moos (1994) juga menyatakan dengan skala lingkungan kerja di mana iklim organisasi termasuk beberapa karakteristik seperti keterlibatan, kerjasama pekerja, kohesi, pengawas support, otonomi, orientasi tugas, tekanan kerja, kejelasan, *managerial control*, *inovasi*, *fisik comfort* dan lain-lain . Banyak komponen penting dari lingkungan pekerjaan diletakkan bersama-sama untuk mendefinisikan kata iklim organisasi. Iklim telah dipertimbangkan oleh Schneider (1990), Ashkenasy *et al.* (2000) sebagai cara orang berpikir tentang prosedur perusahaan mereka, pedoman dan tindakan. Denison (1996) berpendapat bahwa budaya adalah dalam rangka kedalaman perusahaan sedangkan iklim adalah apa yang karyawan pikirkan, tahu atau kira dari lingkungan perusahaan.

Litwin dan Stringer (1968) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu konsep yang melukiskan sifat subyektif atau kualitas organisasi. Unsur-unsurnya dapat dipersepsikan dan dialami oleh anggota organisasi dan dilaporkan melalui kuesioner yang tepat.

Stringer (2002) dalam Wirawan (2007) berpendapat bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Oleh karena itu, iklim organisasi dapat dilukiskan dan diukur dalam pengertian dimensi tersebut.

Iklim Organisasi adalah merupakan serangkaian lingkungan kerja di sekitar tempat kerja atau kualitas lingkungan internal organisasi yang secara

relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, yang mempengaruhi perilaku mereka dalam melaksanakan pekerjaan yang mempengaruhi kinerja mereka dan kemudian mempengaruhi kinerja organisasi (Wirawan (2007), Stringer (2002) serta Schneider dan Barlett (1968))

2.1.2 Indikator Iklim Organisasi

Kuesioner pengukur iklim organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang dikembangkan oleh Gani dan Shah (2001). Kuesioner ini menggunakan skala 5 poin. Kuesioner ini terdiri dari 24 butir pertanyaan dimana masing-masing dimensi iklim organisasi diwakili oleh 4 butir pertanyaan. Stringer (2002) dalam Wirawan (2007) mengatakan bahwa untuk mengukur iklim organisasi terdapat 6 (enam) dimensi yang diperlukan yaitu :

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

perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.

3. Tanggung jawab (*responsibility*) merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi ‘bos diri sendiri’ dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan risiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.
4. Penghargaan (*recognition*) mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan dihadapkan dengan kritik dan hukuman atas penyelesaian pekerjaan. Iklim organisasi yang menghargai kinerja berkarakteristik keseimbangan antara imbalan dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten.
5. Dukungan (*support*) merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung di antara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian

tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih sendiri. Dimensi iklim organisasi ini menjadi sangat penting untuk model bisnis yang ada saat ini, dimana sumber-sumber sangat terbatas.

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

2.2 Keterlibatan Karyawan

2.2.1 Pengertian Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan pada dasarnya itu adalah sifat dan perilaku psikologis (Macey dan Schneider, 2008). Keterlibatan karyawan didasarkan komitmen organisasi dan kewarganegaraan (Saks, 2006). Keterlibatan adalah jumlah usaha yang diberikannya dalam faktor pekerjaan, dalam rangka mengembangkan budaya tempat kerja yang menarik, harus dikembangkan lingkungan yang mendukung faktor-faktor ini (Lockwood, 2007).

Demikian juga May *et al.* (2004) mendefinisikan keterlibatan karyawan yaitu keterlibatan, kepuasan dan antusiasme individual dengan kerja yang mereka lakukan. Sedangkan Kruse (2012) penulis buku “Employee

Engagement 2.0” mendefinisikan Keterlibatan karyawan adalah komitmen emosional karyawan atas organisasi dan tujuannya. Komitmen emosional ini berarti karyawan benar-benar terlibat dan peduli tentang pekerjaan mereka dan perusahaan mereka. Mereka tidak bekerja hanya untuk gaji, atau hanya untuk promosi berikutnya, tapi bekerja atas nama tujuan organisasi.

Keterlibatan karyawan adalah fenomena-psikologis sebagaimana didefinisikan dalam literatur masa lalu itu didasarkan pada dua komponen psikologis yaitu perhatian dan penyerapan. Perhatian adalah jumlah waktu individu yang diberikan dalam perannya dan pekerjaan untuk dipikirkan, Penyerapan adalah fokus individu terhadap perannya dan penampilannya dalam peran (Rothbard, 2001). Keterlibatan adalah energi yang individu tempatkan ke dalam karyanya, yang melibatkan dirinya untuk meningkatkan kinerja (Maslach, 2003) sejauh mana karyawan terlibat dalam peran karyanya, itu adalah penggunaan aktif individu berpikir, emosi dan perilaku (Saks, 2006). Keterlibatan adalah kesediaan karyawan untuk terlibat dalam tugas-tugas pekerjaannya. Ini adalah sikap positif dikembangkan karyawan ketika ia bekerja dalam organisasi dan dukungan budaya.

Keterlibatan karyawan adalah perilaku, sikap atau kesediaan karyawan untuk terlibat dalam peran karyanya yang mempengaruhi kinerja atau keberhasilan perusahaan dengan memberikan hasil tingkat individu yang positif, yang ditandai dengan penyerapan, kekuatan, dan dedikasi. Keterlibatan membawa hasil seperti mengurangi kelelahan, kepuasan,

komitmen dan kinerja yang lebih tinggi serta merasa memiliki niat yang lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan (Macey dan Schneider (2008), Saks (2006) dan Schaufeli (2002)).

2.2.2 Indikator Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan (*Employee Engagement /EE*) diukur dengan menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) yang dikembangkan oleh Schaufeli *et al.* (2002). Terdiri atas 3 (tiga) indikator yaitu :

1. Penyerapan (misalnya,"Saya tenggelam dalam pekerjaan saya", "Ketika saya bekerja, saya lupa segala sesuatu yang lain di sekitar saya"),
2. Kekuatan (misalnya," Di pekerjaan saya saya merasa kuat dan kuat ", "Ketika saya bangun di pagi hari, aku merasa seperti pergi bekerja "), dan
3. Dedikasi (misalnya, "Pekerjaan saya menginspirasi saya", "Saya antusias tentang pekerjaan saya").

Kuesioner ini menggunakan skala 5 poin. Kuesioner ini terdiri dari 17 butir pertanyaan dimana masing-masing dimensi keterlibatan karyawan yakni penyerapan 6 butir pertanyaan, kekuatan sebanyak 6 butir pertanyaan dan dedikasi sebanyak 5 butir pertanyaan.

2.3 Kinerja Karyawan

2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya: standar, target / sasaran / kriteria / yang ditentukan dan disepakati bersama. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya keterampilan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, imbalan atau insentif serta hubungan mereka dengan organisasi yang dapat memicu para karyawan untuk bekerja dengan baik sesuai dengan tugas pekerjaannya. Oleh karena itu, kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Dharma (1991) mengatakan bahwa Kinerja merupakan sesuatu yang dikerjakan atau produk, jasa yang dihasilkan oleh seseorang atau sekelompok orang. Mangkunegara (2000), mengatakan bahwa pengertian kinerja adalah sebagai berikut : “Prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Demikian juga Robbins (2006) , mengatakan bahwa pengertian kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh organisasi.

Pengukuran kinerja karyawan berdasarkan perilaku lebih menekankan pada cara atau sarana (*means*) dalam mencapai tujuan, dan bukan pada pencapaian hasil akhir. Pengukuran berdasarkan perilaku condong pada aspek kualitatif daripada aspek kuantitatif yang terukur. Pengukuran berdasarkan perilaku umumnya bersifat subyektif dimana diasumsikan karyawan dapat menguraikan dengan tepat kinerja yang efektif untuk dirinya sendiri maupun untuk rekan kerjanya (Gomes, 1995). Pengukuran berdasarkan perilaku mendapat perhatian luas dari penelitian-penelitian mengenai perilaku organisasi dan sumber daya manusia karena terbukti skala pengukuran subyektif mempunyai konsistensi (reliabilitas) yang tidak kalah dengan pengukuran obyektif (Sing *et al.* 1996). Kelemahan utama kriteria pengukuran ini adalah rentan terhadap bias pengukuran karena kinerja diukur berdasarkan persepsi. Untuk mengatasi hal tersebut, Babin dan Boles (1998), Bono dan Judge (2003) serta Sing *et al.* (1996) menyarankan penggunaan instrumen yang mengukur kinerja dari banyak aspek perilaku spesifik, seperti perilaku inovatif, pengambilan inisiatif, tingkat potensi diri, manajemen waktu, pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan, kemampuan diri untuk mencapai tujuan, hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan, dan pengetahuan akan produk perusahaannya serta produk pesaing (*product knowledge*). Cara ini menurut Judge dan Bono (2003) selain ditujukan untuk mengatasi bias pengukuran

juga dimaksudkan untuk mengakomodir ukuran-ukuran kinerja yang sangat luas, sehingga diperoleh gambaran *performance* yang komprehensif.

Penilaian kinerja terhadap karyawan dapat diketahui secara tepat apa yang sedang dihadapi dan target apa yang harus dicapai. Melalui penilaian kinerja karyawan dapat disusun rencana, strategi dan penentuan langkah-langkah yang perlu diambil sehubungan dengan pencapaian tujuan karier yang diinginkan. Bagi pihak manajemen kinerja karyawan sangat membantu dalam mengambil keputusan seperti promosi dan pengembangan karier, mutasi, penyesuaian kompensasi, kebutuhan pelatihan dan mempertahankan status organisasi yang telah diperoleh.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja atas suatu pekerjaan yang dihasilkan dari perilaku nyata seorang karyawan secara kualitas dan kuantitas dalam suatu periode waktu tertentu sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya oleh perusahaan (Dharma (1991), Mangkunegara (2000) dan Robbins (2006)).

2.3.2 Indikator Kinerja Karyawan

Kuesioner pengukur iklim organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang dikembangkan oleh Tsui *et al.* (1997) . Kuesioner ini menggunakan skala 5 poin. Kuesioner ini terdiri dai 11 butir pertanyaan untuk 4 dimensi kinerja karyawan. Sudarmanto (2009) menyampaikan ada 4 kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja yaitu :

1. Kualitas adalah mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan tingkat kepuasan yaitu seberapa baik, teliti dan tepat suatu hasil pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan. kriteria yang digunakan untuk mengukur hasil pekerjaan yang bersifat kualitatif , antara lain : tingkat kesalahan, kerusakan,kecermatan.
2. Kuantitas adalah jumlah pekerjaan yang dihasilkan atau dicapai.
3. Penggunaan waktu dalam bekerja adalah jumlah waktu yang digunakan secara efektif untuk menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas, antara lain diukur dengan tingkat ketidakhadiran, keterlambatan waktu kerja efektif/jam kerja hilang
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja yaitu memiliki kemampuan bekerjasama dengan orang lain dan sikap konstruktif dalam tim.