

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Pengertian Manajemen

Berbagai para ahli berbeda beda dalam mengartikan pengertian dari manajemen. Berikut ini pengertian manajemen dari berbagai pakar ekonomi:

Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2010:1)** mengemukakan sebagai berikut :

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”

Selain itu, **Stoner dan Freeman (1996:5)** mengartikan manajemen menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian usaha yang dilakukan oleh anggota perusahaan dan menggunakan seluruh sumber daya yang oleh perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”

Adapun pengertian manajemen menurut **Terry (1997:4)** manajemen ialah:

“Sebuah proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, perbuatan, pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan menyelesaikan sejumlah

tujuan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya yang lainnya”

Dari kumpulan berbagai pengertian manajemen diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen ialah kegiatan yang dilakukan oleh sumber daya manusia dengan dibantu oleh sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah di tentukan oleh perusahaan.

## **2.2 Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **2.2.1 Pengertian Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia mempunyai persamaan dengan manajemen personalia yaitu keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi agar mendukung terwujudnya tujuan.

Adapun manajemen sumber daya manusia dan manajemen personalia mempunyai beberapa perbedaan antara lain :

1. Manajemen sumber daya manusia dikaji secara makro sedangkan manajemen personalia dikaji secara mikro.
2. Manajemen sumber daya manusia menganggap karyawan adalah kekayaan (asset) utama organisasi, jadi harus dipelihara dengan baik. Manajemen personalia menganggap bahwa karyawan adalah factor produksi, jadi harus dimanfaatkan secara produktif.

3. Manajemen sumber daya alam pendekatannya secara modern, sedangkan manajemen personalia pendekatannya secara klasik.

Agar pengertian dari manajemen sumber daya manusia ini lebih jelas, dibawah ini dikutip definisi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan dari para pakar :

Menurut **Drs. Malayu S.P. Hasibuan**

“ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnyatujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

**Edwin B. Flippo** menyatakan manajemen sumber daya manusia yang diterjemahkan oleh Drs. Malayu S.P. Hasibuan sebagai berikut :

“Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian pegawai, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, pegawai, dan masyarakat”.

Pendapat lain dikemukakan oleh **Nitisemito (1992:10)** yang mengemukakan bahwa

“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan antara lain planning, organizing, controlling sehingga efektivitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan”.

Dari kedua definisi di atas tersebut sangat jelas bahwa manajemen sumber daya manusia pada intinya adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia sebagai sumber daya manusia utama yang mengatur menurut fungsi-fungsinya, agar efektif, efisien, dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

### 2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Drs Malayu S.P Hasibuan mengemukakan fungsi manajemen sumber daya manusia itu meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

#### 1. Perencanaan

Perencanaan ( *human resources planning* ) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

#### 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi ( *organization chart* ).

#### 3. Pengarahan

Pengarahan ( *directing* ) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien

dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

#### 4. Pengendalian

Pengendalian ( *controlling* ) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

#### 5. Pengadaan

Pengadaan ( *procurement* ) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

#### 6. Pengembangan

Pengembangan ( *development* ) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

#### 7. Kompensasi

Kompensasi ( *compensation* ) adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

#### 8. Pengintegrasian

Pengintegrasian ( *integration* ) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

#### 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan ( *maintenance* ) adalah adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension.

#### 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

#### 11. Pemberhentian

Pemberhentian ( *separation* ) adalah putus nya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab sebab lainnya.

Drs. M. Manullang membagi fungsi manajemen sumber daya manusia ke dalam 3 bagian yaitu sebagai berikut :

##### 1. Precuring

- Membuat anggaran kerja bagi perusahaan.
- Membuat job analysis, job description, dan job specification.
- Menentukan dan menghubungi sumber sumber tenaga kerja.

##### 2. Developing

- Melatih dan mendidik pegawai.
- Mempromosikan dan memindahkan pegawai.
- Mengadakan penilaian kecakapan.

### 3. Maintenancing

- Mengurus pemberhentian.
- Mengurus pension.
- Mengurus kesejahteraan karyawan termasuk pembayaran upah, pemindahan dll.
- Motivasi.

Gary Dessler (2006:4) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai :

Manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan).

### 2.3 Iklim Organisasi

Iklim organisasi melukiskan hubungan lingkungan internal organisasi dan berakar pada budaya organisasi. jika budaya organisasi relatif bersifat tetap dalam jangka panjang, iklim organisasi bersifat relatif singkat sementara dan dapat berubah dengan cepat. Umumnya, iklim organisasi dengan mudah dapat dikontrol oleh pemimpin atau manajer. Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi mengenai dimensi iklim organisasi. iklim organisasi memengaruhi perilaku anggota organisasi yang kemudian memengaruhi kinerja mereka dan kemudian memengaruhi kinerja organisasi.

Jika penerapan budaya organisasi dapat memengaruhi perilaku organisasi secara positif, maka pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku organisasi dapat bersifat positif dan dapat bersifat negatif.

### 2.3.1 Pengertian Iklim Organisasi

Konsep iklim dipahami sebagai persepsi individu terhadap pola perilaku organisasi. meskipun iklim dipersepsikan oleh individu di tempat kerjanya, namun iklim organisasi menghadirkan persepsi secara bebas dan dianggap sebagai atribut (Isaksen & Lauer 2001).

Menurut Tagiuri dan Litwin.

“Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relative terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi; memengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi”.

Robert G. Owen dalam bukunya berjudul *Organizational Behavior in Education* mendefinisikan iklim organisasi sebagai “... study of perceptions that individuals have of various aspects of the environment in the organization..” yang bisa diartikan sebagai studi persepsi individu mengenai berbagai aspek lingkungan organisasinya.

Sementara itu menurut Luthans:1995.

“Iklim organisasi merupakan keseluruhan perasaan yang dibawa secara fisik, bagaimana seseorang berinteraksi dan bagaimana anggota organisasi mampu membawa dirinya di hadapan pelanggan dan orang lain yang berasal dari luar organisasi”.

Selanjutnya menurut beberapa ahli dalam beberapa jurnal dan buku, definisi iklim organisasi adalah :

Menurut James L Gibson (1992) menyatakan bahwa :

“Iklim organisasi adalah serangkaian keadaan lingkungan yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan”.

Dan menurut Higgins (1998) menyatakan iklim organisasi sebagai kumpulan dari persepsi karyawan termasuk mengenai peraturan karyawan, keinginan dari pekerja dalam organisasi, dan lingkungan social organisasi.

Iklim organisasi menurut Evans (1996) :

“Suatu kumpulan dari persepsi nyata yang setiap individu miliki tentang beberapa aspek dalam lingkungan kerja”.

Menurut Van Muijen ; Guldenmund (2000) :

“Iklim organisasi berisi banyak persepsi tentang norma norma organisasi, kepercayaan-kepercayaan, nilai-nilai, praktek-praktek, dan prosedur-prosedur

yang dapat diteliti dalam tingkat umum atau keseluruhan organisasi ataupun dalam tingkat yang lebih spesifik lagi”.

Adapun menurut Wirawan ( 2007 ) iklim organisasi ialah persepsi anggota organisasi ( secara individual atau kelompok ) dan mereka secara tetap berhubungan dengan organisasi, mengenai apa yang ada atau yang terjadi dilingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

### **2.3.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Terbentuknya Iklim Organisasi**

Menurut Halpin dan Croft berdasarkan anggapan bahwa iklim organisasi merupakan persepsi dari anggotanya, maka ada beberapa factor yang membentuk iklim organisasi, yaitu keterpisahan, rintangan, keakraban, kejauhan, tekanan pada hasil, dorongan (motivasi) dan semangat.

Robert Stringer (2002) mengemukakan bahwa terdapat lima factor yang menyebabkan terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu lingkungan eksternal, strategi, praktik kepemimpinan, pengaturan organisasi, dan sejarah organisasi. Masing masing factor ini sangat menentukan, oleh karena itu orang yang ingin mengubah iklim suatu organisasi harus mengevaluasi masing-masing factor tersebut.

## 1. Lingkungan Eksternal

Industry atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama. Misalnya, iklim organisasi perusahaan asuransi umumnya sama. Demikian juga iklim organisasi pemerintah, sekolah dasar atau perusahaan angkutan di Indonesia, mempunyai iklim umum yang sama. Kesamaan factor umum tersebut disebabkan pengaruh lingkungan eksternal organisasi.

Walaupun lingkungan eksternal memengaruhi keenam dimensi iklim organisasi menurut Robert Stringer terdapat pengaruh langsung yang paling banyak terdapat tiga dimensi struktur, tanggung jawab, dan komitmen. Ketiga dimensi lainnya: standar, pengakuan, dan dukungan lebih terpengaruhi oleh faktor-faktor internal penentu iklim organisasi.

## 2. Strategi Organisasi

Kinerja suatu perusahaan bergantung pada strategi (apayang diupayakan untuk dilakukan). Energy yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi (motivasi), dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level energy tersebut. Strategi yang berbeda menimbulkan pola iklim organisasi yang berbeda. Strategi memengaruhi iklim organisasi secara tidak langsung.

- a. Praktik kepemimpinan akan bervariasi, bergantung pada strategi yang dilaksanakan.

b. Pengaturan organisasi akan dikembangkan untuk memperkuat strategi-strategi yang berbeda.

c. Strategi jangka panjang akan mempunyai dampak terhadap kekuatan sejarah yang menentukan iklim organisasi.

### 3. Pengaturan Organisasi

Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi.

**Tabel 1**

**Tabel Pengaruh Pengaturan Organisasi Terhadap Dimensi Iklim Organisasi**

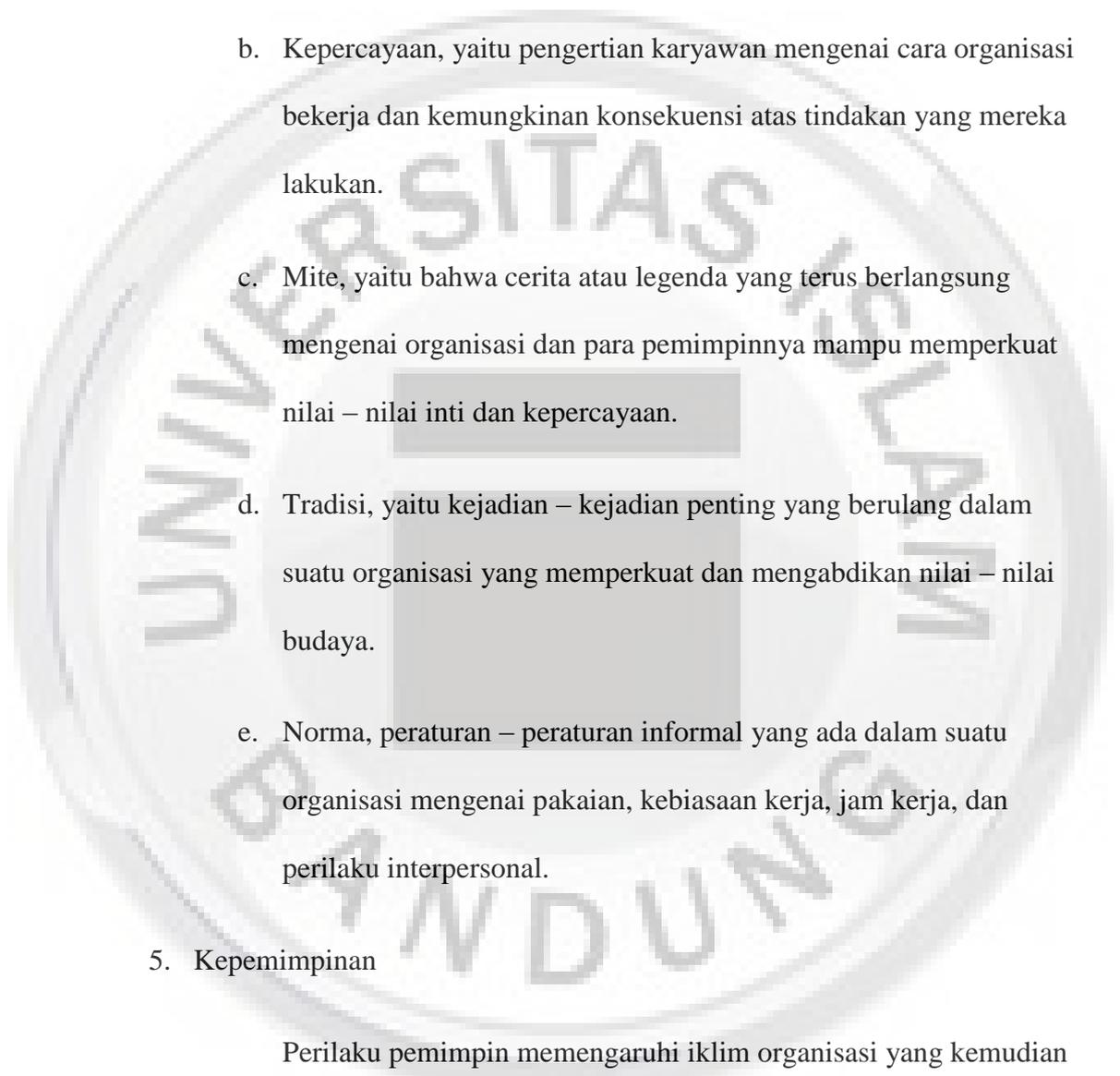
No	Pengaturan organisasi	Dimensi iklim organisasi yang dipengaruhi	Dimensi iklim organisasi lainnya yang dipengaruhi
1	Hubungan desain formal organisasi dan hubungan pelaporan	Struktur	Tanggung jawab
2	Deskripsi pekerjaan/pernyataan akuntabilitas	Struktur	Tanggung jawab, standar-standar
3	Penentuan tujuan/system perencanaan	Komitmen	Struktur, standar-standar
4	System pengukuran kinerja	Standar	Komitmen, pengakuan
5	System evaluasi	Standar	Pengakuan,

			dukungan
6	System imbalan	Pengakuan	Komitmen
7	System pelatihan dan pengembangan	Dukungan	Pengakuan
8	Kebijakan dan prosedur baru	Struktur	Tanggung jawab, dukungan
9	System manajemen karir	Tanggung jawab	Pengakuan, komitmen
10	System aliran orang lainnya (misalnya, rekrutmen, penempatan, pemutusan, hubungan kerja)	Tanggung jawab	Pengakuan, struktur, standar
11	Rapat formal/komisi	Struktur	Dukungan
12	Pengaturan organisasi formal atau informal	Dukungan	Tanggung jawab

Sumber Robert Stringer ( 2002 ).

#### 4. Kekuatan Sejarah

Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatan sejarahnya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya. Menurut Stringer, terdapat lima aspek sejarah dan budaya suatu organisasi.

- 
- a. Nilai – nilai sejarah, yaitu cara karyawan mengakses sifat, aktivitas, atau perilaku tertentu sebagai baik atau buruk dan produktif atau pemborosan
  - b. Kepercayaan, yaitu pengertian karyawan mengenai cara organisasi bekerja dan kemungkinan konsekuensi atas tindakan yang mereka lakukan.
  - c. Mite, yaitu bahwa cerita atau legenda yang terus berlangsung mengenai organisasi dan para pemimpinnya mampu memperkuat nilai – nilai inti dan kepercayaan.
  - d. Tradisi, yaitu kejadian – kejadian penting yang berulang dalam suatu organisasi yang memperkuat dan mengabdikan nilai – nilai budaya.
  - e. Norma, peraturan – peraturan informal yang ada dalam suatu organisasi mengenai pakaian, kebiasaan kerja, jam kerja, dan perilaku interpersonal.
5. Kepemimpinan

Perilaku pemimpin memengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakan pendorong utama terjadinya kinerja. Stringer mengemukakan hubungan kepemimpinan dengan iklim organisasi, motivasi, dan kinerja.

Praktik kepemimpinan atasan setiap hari merupakan memengaruhi iklim organisasi. Menurut Stringer, terdapat tiga alasan mengapa kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap iklim organisasi.

1. Kepemimpinan merembes ke semua unit dan aktivitas organisasi. Faktor - faktor penentu iklim organisasi lainnya seperti pengaturan organisasi dan strategi dikomunikasikan kepada anggota organisasi melalui kata – kata dan tindakan manajer atas pemimpin kelompok kerja yang diekspresikan sebagai kepemimpinan.
2. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh paling besar terhadap iklim organisasi.
3. Kepemimpinan merupakan factor penentu iklim organisasi yang paling mudah dirubah, jadi perubahan dalam iklim organisasi dan dari sini kinerja dapat dicapai melalui perubahan kepemimpinan.

### **2.3.3 Dimensi Iklim Organisasi**

Menurut Pines dalam Yunus ( 1998 ), iklim kerja sebuah organisasi dapat diukur melalui empat dimensi sebagai berikut :

1. Dimensi Psikologikal,

Yaitu meliputi variable seperti beban kerja, kurang otonomi, kurang pemenuhan sendiri (self-fulfilment clershif), dan kurang inovasi.

## 2. Dimensi Struktural,

Yaitu meliputi variable seperti fisik, bunyi dan tingkat keserasian antara keperluan kerja dan struktur fisik.

## 3. Dimensi Sosial, Yaitu meliputi aspek interaksi dengan klien (dari segi kuantitas dan ciri ciri permasalahannya), rekan sejawat (tingkat dukungan dan kerja sama), dan penyelia penyelia (dukungan dan imbalan).

## 4. Dimensi Birokratik,

Yaitu meliputi undang undang dan peraturan peraturan konflik peranan dan kekaburan peranan.

Robert Stringer berpendapat bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi memengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Oleh karena itu, iklim organisasi dapat dilukiskan dan di ukur dalam pengertian dimensi tersebut. Ia mengatakan bahwa untuk mengukur iklim organisasi terdapat enam dimensi yang diperlukan antara lain :

### 1. Struktur

Struktur organisasi mereflesikan perasaan diorganisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota merasa pekerjaan mereka

didefinisikan secara baik. Struktur rendah jika merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.

## 2. Standar Standar

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

**Tabel 2**

**Dimensi Iklim Organisasi Psikologis dan Definisinya Menurut Koys dan De Cotiis**

No	Dimensi	Definisi
1	Otonomi	Persepsi mengenai penentuan sendiri prosedur kerja, tujuan, dan prioritas
2	Kebersamaan	Perasaan kebersamaan diantara altar organisasi, termasuk kemauan anggota organisasi untuk menyediakan bahan bahan bantuan.
3	Kepercayaan	Persepsi kebebasan untuk berkomunikasi secara terbuka dengan anggota organisasi level atas mengenai isu sensitive dan personal dengan harapan bahwa integritas

		komunikasi seperti itu tidak dilanggar.
4	Tekanan	Persepsi mengenai tuntutan waktu untuk menyelesaikan tugas dan standar kinerja.
5	Dukungan	Persepsi toleransi perilaku anggota organisasi oleh atasannya, termasuk membiarkan anggota belajar dari kesalahannya tanpa ketakutan dan hukuman
6	Pengakuan	Persepsi bahwa kontribusi anggota organisasi kepada organisasi diakui dan dihargai
7	Kewajaran	Persepsi bahwa parktek organisasi adil, wajar, dan tidak sewenang wenang atau berubah ubah.
8	Inovasi	Persepsi bahwa perubahan dan kreativitas termasuk pengambilan risiko mengenai bidang bidang baru di mana anggota tidak atau sedikit mempunyai pengalaman sebelumnya.

Sumber : Koys dan De Cotiis

**Tabel 3**

**Dimensi Iklm Organisasi dan Definisnya Menurut Ekvall**

No	Dimensi	Definisi
1	Tantangan	Keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi
2	Kemerdekaan	Sampai seberapa tinggi karaywan diberi kebebasan untuk bertindak
3	Dukungan untuk ide ide	Sikap manajemen dan karyawan terhadap ide baru

4	Kepercayaan	Keamanan emosional dan kepercayaan hubungan antar anggota dalam organisasi
5	Semangat	Dinamika dalam organisasi
6	Keintiman/humor	Kemudahan yang ada dalam organisasi
7	Debat	Sampai seberapa tinggi perbedaan pendapat serta ide ide dan pengalaman ada dalam organisasi
8	Konflik	Adanya tensi personal dan emosional
9	Pengambilan resiko	Kemauan untuk menoleransi insekuriti dalam organisasi
10	Ide dan waktu	Waktu yang digunakan untuk mengembangkan ide ide baru

Sumber : Ekvall

### 3. Tanggung Jawab

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

#### 4. Penghargaan

Penghargaan 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

Dukungan 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, di mana sumber sumber sangat terbatas.

#### 6. Komitmen

Komitmen 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.

## 2.4 Kinerja

### 2.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (*Armstrong dan Baron 1998:15*). Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

*Whitemore ( 2002 )*, menyebutkan bahwa “kinerja” memiliki asal kata “kerja” artinya aktifitas yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi dalam menjalankan tugas yang menjadi pekerjaannya. Kinerja artinya suatu perbuatan, suatu prestasi atau penampilan umum dari keterampilan.

Sedangkan menurut *Andraeni* kinerja mempunyai pengertian ialah apa yang dilakukan atau apa yang tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Kemudian *A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2001)* mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas

yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Lebih lanjut *As'ad (1995)* menyatakan kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja seseorang pada dasarnya hasil kerja selama periode tertentu. Hal itu juga dinyatakan oleh *Ambar Teguh Sulistiyani (2003)* kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Begitu pun *Sedermayanti (2000)* mengemukakan bahwa kinerja individu ialah bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerja. Dari pengertian itu terlihat kinerja merupakan perbuatan atau proses yang dapat dinilai oleh orang lain.

#### **2.4.2 Faktor Faktor Kinerja**

Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Hal ini sesuai dengan pendapat *Kieth Davis (1964)* yang dikutip oleh *A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2000)* sebagai berikut :

- a. Human Performance = ability + motivation
- b. Motivation = attitude + situation
- c. Ability = knowledge + skill

Penadapat *Rosset dan Arwady (dalam Haryono, 2000)* mengemukakan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

1. Kurangnya ketrampilan dan pengetahuan
2. Kurangnya insentif atau tidak tepatnya insentif yang diberikan
3. Lingkungan kerja yang tidak mendukung
4. Tidak adanya motivasi.

Menurut pendapat *Listianto dan Setiaji (2005)*, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Efektifitas dan efisiensi
2. Otoritas (wewenang)
3. Otoritas Disiplin
4. Disiplin
5. Inisiatif.

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama (*Andraeni, 2005*). Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor yaitu : faktor individu dan situasi kerja (*As'ad, 1991*).

## **2.5 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam lingkungan organisasi terdapat suatu faktor yang menentukan keberhasilan dalam mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai yaitu iklim

organisasi dan kinerja karyawan. Apabila hubungan iklim organisasi itu sangat kondusif dan kuat maka secara otomatis akan mendorong kepada peningkatan kinerja yang sudah berjalan di perusahaan.

Begitu juga sebaliknya apabila rendah iklim organisasi yang diterima dan dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan terhadap organisasi itu sendiri dan mengesampingkan usaha tujuan organisasi. Karyawan yang merasa puas akan lebih mungkin terlibat dalam kerja sama dan mau menerima tujuan organisasi yang dapat meningkatkan kinerjanya.

Dalam tinggi rendahnya iklim organisasi semua pimpinan memegang nilai nilai yang telah disepakati bersama dan memiliki pola pemikiran yang relatif konsisten. Iklim organisasi merupakan konsep penjelasan yang berdasarkan pada “persepsi” lingkungan sosial organisasi. Sebaliknya kinerja itu merupakan hasil kerja berdasarkan kepuasan atas tugas yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan. Iklim organisasi juga memengaruhi kebetahan dan kesetiaan seorang karyawan dalam suatu organisasi. Semakin betah seorang karyawan di suatu iklim organisasi semakin ia tidak mau meninggalkan perusahaan tersebut. Begitu juga semakin tinggi rasa memiliki pada perusahaan, maka semakin tinggi kinerja yang mampu dihasilkan. Kedua hal tersebut memiliki korelasi, bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja kerja karyawan.