

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Iklim Organisasi**

##### **2.1.1 Pengertian Iklim Organisasi**

Rousseau dalam Sedarmayanti (2010:75) mengatakan bahwa iklim adalah persepsi dan bersifat deskriptif. Persepsi adalah suatu sensasi atau realisasi yang dialami oleh seseorang. Deskripsi adalah apa yang dilaporkan orang mengenai sensasi ini. Sekumpulan persepsi secara relatif bersifat konstan yang dimiliki anggota organisasi mengenai karakteristik dan kualitas budaya organisasi. Mereka membedakan antara situasi aktual (yakni budaya) dan persepsi dari itu (iklim).

##### **2.1.2 Faktor-Faktor Yang Membentuk Iklim Organisasi**

Faktor-faktor yang membentuk iklim organisasi menurut Higgins dalam Harjana (2006:22) pada dasarnya terdiri dari dua kelompok, yakni kategori variabel organisasi dan variabel non organisasi.

Kategori variabel organisasi meliputi pimpinan-manajemen, tindakan individu karyawan, tindakan-tindakan kelompok kerja, dan tindakan-tindakan organisasi. Sedangkan kategori non organisasi meliputi faktor-faktor eksternal, khususnya keadaan ekonomi, seperti inflasi, dan teknologi.

##### **2.1.3 Dimensi Iklim Organisasi**

Menurut Sedarmayanti (2010:76) dimensi iklim organisasi adalah sebagai berikut:

1. Struktur  
Perasaan mengenai hambatan dan kebebasan untuk bertindak dan tingkat formalitas atau informalitas dalam suasana kerja.
2. Tanggung Jawab  
Perasaan dipercaya untuk melaksanakan tugas yang penting.
3. Resiko  
Perasaan akan keadaan berisiko dan tantangan dalam pekerjaan dan dalam organisasi.
4. Kehangatan  
Adanya kelompok sosial yang bersahabat dan informal.
5. Dukungan  
Sifat suka membantu manajer dan rekan kerja yang dirasakan penekanannya (atau ketiadaan penekanan) pada dukungan bersama.

6. Standar  
Kegunaan yang dirasakan dari tujuan implisit dan eksplisit serta standar kerja.
7. Konflik  
Perasaan bahwa manajer dan pekerja lain ingin mendengar opini yang berbeda.
8. Identitas  
Perasaan bahwa milik perusahaan, bahwa Anda adalah anggota yang bernilai untuk suatu tim kerja (Litwin dan Stinger dalam Sedarmayanti 2010:76).

## **2.2 Kinerja Karyawan**

### **2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Mangkunegara (2009:9) menyatakan bahwa “kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

### **2.2.2 Unsur-Unsur Kinerja**

Sastrohadiwiryo (2005:253) mengatakan bahwa unsur-unsur dalam kinerja adalah:

- a. Kesetiaan  
Tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.
- b. Prestasi Kerja  
Kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- c. Tanggung Jawab  
Kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul risiko atas keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
- d. Ketaatan  
Kesanggupan seorang tenaga kerja untuk menaati segala ketentuan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tak tertulis.
- e. Kejujuran  
Ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuannya untuk tidak menyalahkkan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

f. Kerja Sama

Kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

g. Prakarsa

Kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen lininya.

h. Kepemimpinan

Kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain (tenaga kerja lain) sehingga dapat dikerahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok.

### 2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2009:13) menyatakan bahwa: “Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Mangkunegara (2009:67) yang merumuskan bahwa:

$$\begin{aligned} \text{Human Performance} &= \text{Ability} \times \text{Motivation} \\ \text{Motivation} &= \text{Attitude} \times \text{Situation} \\ \text{Ability} &= \text{Knowledge} \times \text{skill} \end{aligned}$$

Penjelasan:

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaiknya jika mereka bersikap negative (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

### 2.2.4 Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Sikula dalam Mangkunegara (2009:10) “Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan”. Penilaian dalam proses penafsiran atau

penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu (barang)”.

Menurut Rivai (2004:310) Penilaian kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya.

### **2.2.5 Prinsip Dasar Penilaian/Evaluasi Kinerja**

Secara singkat Mangkunegara (2009:13) menyimpulkan bahwa prinsip dasar evaluasi kinerja sebagai berikut:

- a. Fokusnya adalah membina kekuatan untuk menyelesaikan setiap persoalan yang timbul dalam pelaksanaan evaluasi kinerja. Jadi bukan semata-mata menyelesaikan persoalan itu sendiri, namun pimpinan dan karyawan mampu menyelesaikan persoalannya dengan baik setiap saat, setiap ada persoalan baru. Jadi yang penting adalah kemampuannya.
- b. Selalu didasarkan atau suatu pertemuan pendapat, misalnya dari hasil diskusi antara karyawan dengan penyelia langsung, suatu diskusi yang konstruktif untuk mencari jalan yang terbaik dalam meningkatkan mutu dan baku yang tinggi.
- c. Suatu proses manajemen yang alami, jangan merasa dan menimbulkan kesan terpaksa, namun dimasukkan secara sadar ke dalam corporate planning, dilakukan secara periodic, terarah dan terprogram, bukan kegiatan yang hanya setahun sekali atau kegiatan yang dilakukan jika manajer ingat saja.

### **2.2.6 Jenis-jenis Penilaian Kinerja**

Menurut Rivai (2004:323) jenis-jenis penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Penilaian hanya oleh atasan
  - Cepat dan langsung
  - Dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
2. Penilaian oleh kelompok lini: atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai
  - Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri
  - Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian
3. Penilaian oleh kelompok staf: atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya; atasan langsung yang membuat keputusan akhir.
  - Penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar
4. Penilaian melalui keputusan komite: sama seperti pada pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak

lagi mengambil keputusan akhir; hasil didasarkan pada pilihan mayoritas.

- Memperluas pertimbangan yang ekstrim
  - Memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab.
5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan: sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independen.
    - Membawa satu pikiran yang tetap ke dalam satu penilaian lintas sektor yang besar
  6. Penilaian oleh bawahan dan sejawat
    - Mungkin terlalu subjektif
    - Mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

### **2.2.7 Aspek-aspek yang dinilai**

Menurut Rivai (2004:324) Faktor yang paling umum muncul dalam penilaian karyawan adalah, pengetahuan tentang pekerjaannya, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerja sama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, intelegensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi.

Dari aspek-aspek yang dinilai tersebut dapat dikelompokkan menjadi:

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

### **2.2.8 Sasaran penilaian/evaluasi kinerja**

Sasaran-sasaran dan evaluasi kinerja karyawan yang dikemukakan Sunyoto dalam Mangkunegara (2009:11) adalah sebagai berikut:

- a. Membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.
- b. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi

kebutuhan pelatihan itu dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan tepat.

- c. Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan baku yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- d. Menemukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan kalau mendasarkan hasil diskusi antara karyawan dengan pimpinannya itu untuk menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak (*merit system*) dan sistem promosi lainnya, seperti imbalan (yaitu *reward system recommendation*).

### 2.2.9 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Sunyoto dalam Mangkunegara (2009:11) manfaat penilaian kinerja karyawan adalah:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

Menurut Sunyoto dalam Mangkunegara (2009:10) tujuan penilaian kinerja adalah:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.

- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.