

II. LANDASAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh komitmen kerja dan iklim kerja organisasi karyawan terhadap kinerja karyawan, Pada perusahaan asuransi Allianz yang dilakukan oleh Megawati (2005). Sample penelitian ini adalah para agen asuransi Allianz yang tersebar di Kota Surabaya berjumlah 83 orang dan penyebaran kuisioner dilakukan dengan metode *sample random sampling* .

Hasil penelitian dengan menggunakan regresi berganda menunjukkan secara bersama-sama, komitmen karyawan dan iklim organisasi berpengaruh terhadap agen sebesar 44,3%, sedangkan sisanya sebesar 55,7% dipengaruhi oleh variable lain. Pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja sebesar 50,2%, sedangkan sisanya sebesar 49,8% dipengaruhi oleh variable lain. Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja sebesar 59,1 %, dan sisanya 40,9% di penaruhi oleh variable lain.

Penelitian lain yang mengungkap adanya hubungan antara komitmen dengan kinerja diajukan pula oleh Natalia Dewinda (2010) yang melakukan penelitian pada manajerial satuan kerja perangkat daerah Kabupaten Tegal. Penelitian ini mengungkapkan bahwa komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Responden penelitian sebanyak 162 adalah pejabat eselon tiga dan empat yang bekerja di 27 SKPD Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal. Pejabat

eselon tiga dan empat di SKPD Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal menjabat sebagai sekretaris dinas/badan, wakil direktur, kepala bagian, kepala sub bagian, kepala bidang, kepala sub bidang dan kepala seksi.

Analisis data menggunakan *software* SPSS dengan lima tahap. Pertama, statistik deskriptif. Tahap kedua, pengujian kualitas data. Tahap ketiga, melakukan uji penyimpangan asumsi klasik. Tahap keempat, melakukan analisis regresi berganda. Dan tahap kelima, melakukan pengujian hipotesis. nilai t hitung untuk variabel komitmen organisasional adalah 1.975 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0.050. Karena probabilitas signifikansi lebih kecil atau sama dengan 0.05 dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H1) diterima. Sedangkan beta untuk variabel ini adalah 0.154, hal ini menjelaskan tentang pengaruh positif antara variabel komitmen organisasional dengan kinerja, maka variabel komitmen organisasional berpengaruh terhadap variabel kinerja.

2.2 Pengertian Komitmen Kerja

Komitmen kerja terhadap organisasi mutlak diperlukan suatu perusahaan dari karyawannya. Untuk itu, suatu perusahaan harus menstimulasi perasaan kesetiaan karyawannya dan ini harus ditanamkan pada setiap individu diperusahaan tersebut. Usaha-usaha dalam menciptakan komitmen karyawan perlu terus ditumbuh kembangkan oleh suatu perusahaan.

Komitmen kerja karyawan pada akhirnya ditunjukkan kepada perusahaan yang dalam hal ini juga merupakan suatu organisasi. Dengan demikian, istilah komitmen kerja karyawan dianggap sama dengan istilah komitmen organisasi.

Sebagai bentuk suatu sikap, Luthan (2004) menyatakan komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi dan suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi.

Definisi komitmen organisasi menurut Mathis dan Jackson (2000) :

Komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi.

Sedangkan menurut Jewell dan Siegall (1998) dalam Sutrisno (2010 : 292)

Komitmen kerja dapat didefinisikan sebagai derajat hubungan individu memandang dirinya sendiri dengan pekerjaannya dalam organisasi tertentu.

Robbins (2001) memandang komitmen sebagai salah satu sikap kerja karena merupakan refleksi dari perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi ditempat individu tersebut bekerja. Lebih lanjut ia mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi dan keterlibatan. Jadi komitmen organisasi mendefinisikan unsur orientasi hubungan antara individu dengan organisasinya. Orientasi hubungan tersebut mengakibatkan individu bersedia memberikan sesuatu dan sesuatu yang diberikan itu demi merefleksikan hubungan bagi tercapainya tujuan organisasi.

Keterkaitan yang kuat antara komitmen dan kinerja disebabkan karena adanya keinginan dan kesiapan karyawan dalam organisasi untuk diberdayakan dengan menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab.

Rokhman (2000) membagi komitmen menjadi dua yaitu komitmen internal dan eksternal.

1. Komitmen internal merupakan komitmen yang berasal dari diri karyawan untuk menyelesaikan berbagai tugas, tanggung jawab dan wewenang berdasarkan pada alasan dan motivasi yang dimiliki. Pemberdayaan sangat terkait dengan komitmen internal karyawan. Proses pemberdayaan akan berhasil bila ada motivasi dan kemauan yang kuat untuk mengembangkan diri dan memacu kreativitas individu dalam menerima tanggung jawab yang lebih besar.
2. Komitmen eksternal dibentuk oleh lingkungan kerja. Komitmen ini muncul karena adanya tuntutan terhadap penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh para karyawan. Peran supervisor sangat penting dalam menentukan timbulnya komitmen ini karena belum adanya suatu kesadaran individual atas tugas yang diberikan.

Dari pernyataan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen merupakan serangkaian proses yang dilakukan secara bertahap dalam organisasi. Agar dapat dicapai secara optimal dan membangun kesadaran dari karyawan akan pentingnya komitmen, perlu adanya komitmen dari anggota terhadap organisasi dengan cara pemberian wewenang dan tanggung jawab sehingga akan menimbulkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Menurut Steers dan Porter (1985) pengertian komitmen terhadap organisasi dapat dibedakan menjadi dua :

1. Pengertian komitmen dalam kategori sikap :

Sikap karyawan dalam mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi beserta nilai-nilai dan tujuannya, serta ingin tetap menjadi anggota untuk mencapai tujuan tersebut. Komitmen sikap ini menunjukkan suatu sikap yang positif terhadap organisasi sehingga karyawan bersedia untuk bekerja keras demi kesuksesan organisasi.

2. Pengertian komitmen dalam kategori perilaku :

Ketergantungan karyawan terhadap aktivitasnya di masa lalu dalam organisasi yang tidak dapat ditinggalkan karena alasan tertentu berkaitan dengan kesulitan yang akan timbul akibat kepergian karyawan itu sendiri.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya :

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi
2. Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

2.2.1 Aspek-Aspek Komitmen Organisasi

Komitmen berorganisasi ditandai oleh suatu keinginan untuk memelihara anggotanya, terlibat dalam bekerja dan menyesuaikan nilai-nilai pribadi dengan tujuan-tujuan serta kebijaksanaan organisasi.

Selain itu ada tiga tahap dalam komitmen, yaitu:

1. Identifikasi, dimana individu menerima pengaruh untuk mendapatkan kepuasan.
2. Kerelaan dan kepuasan, dimana individu bersedia menerima pengaruh dari orang lain dan patuh terhadap perintah atau tugas organisasi dalam hal ini adalah perusahaan terutama untuk mempertahankan hubungan dan untuk mendapatkan kepuasan.
3. Internalisasi, dimana individu merasakan nilai-nilai organisasi yang bermanfaat dan sesuai dengan nilai-nilai pribadinya.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek komitmen organisasi meliputi kemauan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi yang ditandai dengan kesetiaan pada organisasi atau perusahaan, kemampuan yang kuat berusaha semaksimal mungkin demi kemajuan dengan ikut mendukung kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan sasaran organisasi serta adanya penerimaan nilai, tujuan dan sasaran organisasi. Aspek-aspek yang akan dijadikan alat ukur adalah perasaan manunggal dengan organisasi, perasaan terlibat pada organisasi, dan perasaan setia dan loyal pada perusahaan.

2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Secara umum, David (2008) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional, yaitu :

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, jenis kelamin, pengalaman kerja, kepribadian dan lain-lain.

2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan dan lain-lain.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi, tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Sedangkan menurut Begley dan Cjaska dalam Sopiah (2008) menggolongkan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dalam 4 kategori, yaitu :

1. karakteristik individu (usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, status perkawinan).
2. karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan.
3. karakteristik struktural (formalitas, desentralisasi)
4. pengalaman dalam kerja

Dengan adanya uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi diantaranya adalah kejujuran dalam pekerjaan, perhatian, kepedulian dan kepercayaan terhadap karyawan, perbedaan karakteristik individu (usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, status perkawinan, karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan, karakteristik struktural (formalitas, desentralisasi), pengalaman dalam kerja, kepercayaan dan penerimaan

yang penuh atas nilai-nilai dan tujuan organisasi, keinginan bekerja keras demi kepentingan organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan diri agar tetap menjadi anggota organisasi.

2.2.3 Jenis- jenis Komitmen Organisasi

Greenberg dan Baron (2008 :191) membagi komitmen organisasional menjadi tiga:

1. Komitmen *affektif*. Keinginan untuk tetap bekerja pada suatu organisasi karena adanya kesesuaian antara tujuan karyawan dengan tujuan organisasi. Komitmen afektif ini berkaitan dengan pendekatan *goal – congruence*
2. Komitmen *continuance*. Keinginan karyawan untuk tetap bekerja pada suatu organisasi karena karyawan tidak memiliki alternatif pekerjaan lain. Komitmen continuance ini berkaitan dengan pendekatan *side – bets*
3. Komitmen *normative*. Keinginan karyawan untuk bekerja pada suatu organisasi karena adanya tekanan dari orang lain sehingga keberadaannya dalam organisasi itu merupakan suatu kewajiban atau keterpaksaan.

2.2.4 Pendekatan Komitmen Organisasi

Menurut Greenberg dan Baron (2001 : 191) ada dua pendekatan untuk memahami komitmen organisasi karyawan, yaitu :

1. *Side – bets orientation*

Komitmen organisasional yang berfokus pada investasi karyawan pada organisasi. Apabila karyawan meninggalkan organisasi maka karyawan akan kehilangan investasi tersebut dan tidak ada hal lain yang dapat menggantikannya

2. *Goal – congruence orientation*

Komitmen organisasional yang berfokus pada derajat kesesuaian antara tujuan karyawan dengan tujuan organisasi. Adanya kesesuaian tujuan membuat karyawan mau bekerja dengan baik dalam mencapai tujuan organisasi.

2.2.5 Teori – Teori Dasar Komitmen

Menurut Moreland (2010) ada beberapa teori yang menjelaskan tentang dasar-dasar motivasional munculnya komitmen individu dalam berorganisasi yaitu :

1. Teori Sosialisasi Kelompok

Menurut model ini, baik kelompok maupun individu melakukan proses evaluasi dalam hubungan bersama dan membandingkan *value*-nya dengan hubungan yang selama ini berlangsung. Dalam evaluasi ini perubahan perasaan akan berpengaruh terhadap komitmen yang dimiliki individu. Semakin tinggi perasaan positif semakin besar juga komitmen organisasinya.

Ada lima tahap yang dilalui dalam model ini, yaitu investasi, sosialisasi, *maintenance*, rasionalisasi dan kenangan dan ada juga empat transisi peran yang dilakukan mulai dari *entry*, *acceptance*, *divergence*, dan *exit*.

Keanggotaan suatu kelompok berawal dari periode investigasi. Selama investigasi kelompok melakukan rekrutmen, dan mencari orang yang bias memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan kelompok. Sementara itu, individu akan memasuki kelompok karena ia mencari kelompok yang dapat memberikan kontribusi yang memuaskan kebutuhan dasarnya. Tahap ini akan ditandai masuknya individu ke dalam suatu kelompok dan menjalani proses sosialisasi. Selama sosialisasi kelompok mencoba mengubah individu sehingga ia memberikan kontribusi yang lebih banyak dalam mencapai tujuan kelompok, sementara itu individu mencoba kelompok sehingga individu melakukan transisi penerimaannya, sehingga individu melakukan transisi penerimaannya dan menjadi anggota penuh suatu kelompok.

Penerimaan menandai berakhirnya sosialisasi dan kemudian mulai dengan periode pemeliharaan. Selama pemeliharaan, terjadi proses negosiasi antara individu dengan kelompok dalam mencari peran tertentu yang bias mencapai kepentingan kelompok dan individu secara bersamaan. Bila dalam sosialisasi peran sukses, maka tingkat komitmen akan semakin tinggi baik bagi kelompok maupun individu. Sebaliknya bila negosiasi gagal, maka tingkat komitmen yang diperoleh akan mencapai kriteria *divergen* (DC)

Divergensi akan menandai akhir dari tahap maintenance dan memulai tahap resosialisasi. Selama resosialisasi, kelompok mencoba lagi mengubah individu sehingga ia memberikan kontribusi yang lebih pada pencapaian tujuan kelompok. Sedangkan individu mencoba lagi mengubah kelompok sehingga ia dapat memuaskan kebutuhannya. Bila tingkat komitmen meningkat lagi, maka transisi peran dapat terjadi dan individu mendapatkan keanggotaannya kembali pada kelompok secara penuh, namun bila komitmen tidak dicapai, maka individu akan melakukan transisi peran dengan cara keluar kelompok.

2. Teori Pertukaran Sosial

Teori ini semula dikembangkan oleh Thibaut dan Kelley (1959), dalam perkembangannya mengalami berbagai perubahan. Ide dasar teori ini sangat sederhana. Pertama, setiap hubungan akan selalu melibatkan pertimbangan untung dan rugi dalam partisipannya. Keseimbangan antara reward dan cost akan menjadi faktor krisis dalam menentukan nilai suatu hubungan. Kedua, dalam sebagian besar hubungan, partisipan termotivasi untuk memaksimalkan reward dan atau menurunkan cost yang diakibatkan hubungan tersebut, dan setiap saat, partisipan melakukan reevaluasi dalam reward dan cost tersebut sehingga hubungan lebih berarti. Ketiga, orang dapat berpartisipasi dalam beberapa hubungan secara simultan, sehingga nilai relative pada suatu hubungan juga dipengaruhi oleh relationship juga dipengaruhi relationship yang lain yang sesuai dengan partisipan. Judgement mengenai relationship dapat memfokuskan pada masa lalu, masa kini dan masa yang akan datang. Komitmen antara kelompok dan

individu ditentukan oleh tiga perbandingan penting ini, pertama, kedua belah pihak membandingkan nilai hubungan yang sedang berjalan, dan ketiga, kedua belah pihak membandingkan nilai yang diharapkan dalam hubungan mendatang.

3. Teori Kategorisasi Diri

Teori ini semula dikembangkan oleh Turner dkk. (1987) dan berkembang dari penelitian mengenai hubungan antarkelompok. Teori ini membahas berbagai fenomena kelompok seperti pembentukan kelompok, konformitas, penyimpangan dalam pengambilan keputusan, dan kekompakan (kohesi). Teori ini tentunya bias dibawa kearah komitmen. Moreland dkk. (1993) menyatakan beberapa pokok dasar teori ini.

Pertama, orang termotivasi untuk memahami dunia sekitarnya sehingga ia akan mampu melakukan koping secara efektif terhadap problem yang terjadi. Kedua, setiap stimulus lingkungan baik yang sosial dan nonsosial dapat dikategorisasi. Kategorisasi diri berperan penting dalam mengarahkan perilaku sosial seseorang. Ketiga, kategorisasi diri ini juga meliputi hal yang abstrak, seperti sensasi tentang identitas sosial. Identitas sosial ini berkembang, ketika seseorang mengkategorisasi dirinya dalam suatu kelompok bukan pada kelompok lainnya. Bila seseorang menyatakan ia sangat unik dibandingkan anggota kelompoknya, maka disebut sbagai identitas personal. Hal ini juga dinyatakan oleh Jenkins (1994) tentang adanya identitas ini. Peran identitas sangat penting dalam membentuk kategorisasi diri ini.

Hogg (1987) dan Moreland (1993) melihat kategorisasi diri ini dapat berhubungan dengan seberapa cocok anggotanya dengan prototype kelompok. Kemudian membedakan antara atraksi personal dan atraksi sosial sebagai sumber kohesi kelompok. Atraksi personel diantara anggota kelompok mencerminkan tingkat similaritas mereka satu sama lainnya. Sedangkan atraksi sosial di antara anggota kelompok mencerminkan tingkat prototipekalnya. Kedua bentuk antraksi itu berkorelasi, namun tidak identik.

Dalam penjelasannya, kelompok yang kesehi itu dapat akan menarik anggota untuk lebih menyukai kelompok. Dengan adanya kesukaan pada kelompok ini, maka komitmen kerja angota akan bias ditingkatkan.

Berdasarkan teori diatas, paling tidak ada dua cara perubahan terjadinya komitmen organisasi. Pertama, komitmen juga dapat berubah karena prototype kelompok bersifat un-tabel. Kedua, komitmen juga dapat berubah karena karakteristik keanggotaan kelompok juga untabel. Dengan perubahan kedua prototype tersebut, maka masing-masing individu akan menyesuaikan diri dengan prototype kelompok yang dimasukinya, dan begitu pula sebaliknya. tampaknya konflik muncul setelah terjadinya perubahan pada prototype ini. sehingga pemogokan, konflik, dan kasus-kasus negative yang tidak diharapkan dalam organisasi dapat muncul.

4. Teori identitas ini disampaikan oleh Stryker (1987). Teori ini menawarkan perspektif lain pada komitmen dan perannya dalam kelompok sosial. Pertama, peran sosial yang merupakan representasi dari suatu harapan

tertentu dari seseorang memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku.

Kedua, peran sosial yang merupakan representasi dari suatu harapan tertentu dari seseorang memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku.

Pada saat yang sama, seseorang bias menjalankan suatu peran. Karena itu beberapa peran bias mengalami inkonkruensi dengan peran lainnya.

2.3. Iklim Organisasi

Iklim organisasi dapat dipahami sebagai persepsi anggota organisasi tentang norma organisasi yang berkaitan dengan aktivitas organisasi yang bersangkutan.

Asumsi dasar dari teori iklim organisasi ini adalah bahwa persepsi dan perilaku individu masing-masing anggota organisasi akan dipengaruhi oleh persepsi dan perilaku anggota lain dalam system organisasi tersebut (Riza, dalam Sutrisno, 2010)

Istilah iklim organisasi pertama kali dipakai oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an, yang menggunakan istilah iklim psikologi. Kemudian istilah iklim organisasi dipakai oleh R. Tagiuri dan G. litwin. Tagiuri mengemukakan sejumlah istilah untuk melukiskan perilaku dalam hubungan dengan latar atau tempat dimana perilaku muncul : lingkungan (*environment*), lingkungan pergaulan (*milieu*), budaya (*culture*), suasana (*atmosphere*), situasi (*situation*), pola lapangan (*field setting*), pola perilaku (*behavior setting*), dan kondisi (*conditions*) (Robert stringer, 2008) dalam Wirawan (2008).

Stinger (2008) 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.

Kemudian dikemukakan oleh Luthans (2004) disebutkan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi.

Davis dan Newstrom (2001 : 25) memandang iklim organisasi sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi.

Sedangkan menurut Tagiuri dan Litwin (2008 :121), iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relative terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi. Batasan pengertian iklim organisasi itu bisa dilihat dalam dimensi iklim.

2.3.1. Dimensi iklim Organisasi

Dimensi iklim organisasi adalah unsur, faktor, sifat, atau karakteristik variable iklim organisasi. dimensi iklim organisasi terdiri atas beragam jenis dan berbeda pada setiap organisasi. studi yang dilakukan oleh para pakar iklim organisasi menunjukkan paling tidak 460 jenis lingkungan kerja dengan iklim organisasinya

sendiri-sendiri (Altman, 2000) dalam (Wirawan, 2008 :128). Sejumlah contoh mengenai dimensi iklim organisasi :

1. Keadaan lingkungan fisik. Lingkungan fisik adalah lingkungan yang berhubungan dengan tempat, peralatan dan proses kerja. Persepsi karyawan mengenai tempat kerjanya menciptakan persepsi karyawan mengenai iklim organisasi.
2. Keadaan lingkungan sosial. Lingkungan sosial adalah interaksi antara anggota organisasi. Hubungan tersebut dapat bersifat hubungan formal, informal, kekeluargaan, atau profesional. Semua bentuk hubungan tersebut menentukan iklim organisasi.
3. Pelaksanaan sistem manajemen. Sistem manajemen adalah pola proses pelaksanaan manajemen organisasi. Indikator faktor manajemen yang mempengaruhi iklim kerja jumlahnya sangat banyak, misalnya, karakteristik organisasi (lembaga pendidikan, rumah sakit, militer dan sebagainya) yang berbeda menimbulkan iklim organisasi yang berbeda.
4. Produk. Produk adalah barang atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Produk suatu organisasi sangat menentukan iklim organisasi. Misalnya, iklim organisasi dinas kebersihan yang produknya berupa layanan pembersih sampah, berbeda dengan iklim organisasi sebuah perbankan yang produknya adalah jasa keuangan.
5. Konsumen yang dilayani. Konsumen yang dilayani dan untuk siapa produk ditunjukkan, mempengaruhi iklim organisasi. Misalnya iklim organisasi klinik bagian anak-anak berbeda dengan klinik bagian reumatik yang umumnya melayani orang dewasa di rumah sakit yang sama.

6. Kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi. Persepsi mengenai kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi sangat mempengaruhi iklim organisasi. Termasuk dalam kondisi fisik adalah kesehatan, kebugaran, keenergian, dan ketangkasan. Kondisi kejiwaan merupakan faktor yang menentukan terjadinya iklim organisasi. Kondisi kejiwaan misalnya adalah komitmen, moral, kebersamaan dan keseriusan.
7. Budaya organisasi. Budaya suatu organisasi sangat mempengaruhi iklim organisasinya. Baik budaya organisasi maupun iklim organisasi mempengaruhi perilaku organisasi anggota organisasi yang kemudian mempengaruhi kinerja mereka. Misalnya jika kode etik dilaksanakan dengan sistematis, maka akan mempengaruhi persepsi karyawan mengenai lingkungan sosialnya. Lalu terjadilah iklim etis dalam lingkungan organisasi. Demikian juga, dalam budaya organisasi terdapat norma tertulis, tetapi banyak dilanggar oleh anggota organisasi dan tanpa sanksi, sehingga menimbulkan iklim organisasi negatif.

2.3.2. Pendekatan Iklim Organisasi

James dan Jones dalam Toulson dan Smith (1994:455) membagi iklim organisasi dalam tiga pendekatan, yaitu:

1. *Multiple measurement – organizational approach*

Pendekatan ini memandang bahwa iklim organisasi adalah serangkaian karakteristik deskriptif dari organisasi yang mempunyai tiga sifat, yaitu: relatif tetap selama periode tertentu, berbeda antara organisasi satu dengan organisasi lainnya, serta mempengaruhi perilaku orang yang berada dalam

organisasi tersebut. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi adalah ukuran, struktur, kompleksitas sistem, gaya kepemimpinan, dan arah tujuan organisasi.

2. *Perseptual measurement – organizational attribute approach*

Pendekatan ini juga memandang iklim organisasi sebagai atribut organisasi, tetapi pendekatan ini lebih menekankan penggunaan pengukuran persepsi daripada pengukuran secara obyektif seperti ukuran dan struktur organisasi.

3. *Perseptual measurement – individual approach*

Pendekatan ini memandang iklim sebagai serangkaian ringkasan atau persepsi global yang mencerminkan sebuah interaksi antara kejadian yang nyata dalam organisasi dan persepsi terhadap kejadian tersebut.

Pendekatan ini menekankan pada atribut organisasi yang nyata ke sebuah ringkasan dari persepsi individu. Dengan pendekatan ini, variabel intervensi yang disebabkan oleh kejadian-kejadian baik yang dialami oleh individu maupun organisasi dapat mempengaruhi perilaku individu-individu tersebut. Oleh karena itu, iklim organisasi dapat berlaku sebagai variabel bebas maupun terikat.

Penciptaan iklim hubungan antar karyawan dalam hal keyakinan, kepercayaan dan keterbukaan merupakan pertimbangan mendasar yang akan memberikan hasil terhadap perusahaan itu sendiri. Iklim organisasi seperti itu dianggap sejalan dengan produktifitas kinerja yang tinggi dan implementasi strategi organisasi yang efektif. Jika iklim organisasi merupakan iklim terbuka dan memicu

karyawan mengutarakan ketidakpuasan dan kepentingannya tanpa rasa takut akan adanya pembalasan, maka ketidakpuasan dan perhatian seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif. Iklim keterbukaan tercipta bila karyawan memiliki keyakinan yang tinggi dan percaya pada keadilan keputusan dan tindakan manajerial. Menciptakan iklim keterbukaan, keyakinan dan kepercayaan amat tergantung pada nilai dan tujuan manajerial. Iklim ini kelihatannya menuntut kesungguhan manajemen puncak untuk memperlakukan karyawan secara wajar serta adanya tujuan organisasi yang memenuhi dan mengintegrasikan kebutuhan dan tujuan karyawan serta organisasi.

Iklim organisasi juga dapat dijelaskan melalui kombinasi antara nilai dan tujuan manajemen puncak, kebijakan mendasar tertentu dan juga implementasi dan pelaksanaan kebijakan-kebijakan tersebut. Apabila manajemen puncak sebuah organisasi tidak memiliki integritas dan tidak dapat dipercaya serta tidak peduli terhadap karyawan, maka sikap seperti itu bakal berdampak terhadap seluruh organisasi. Sebaliknya, jika manajemen puncak menunjukkan komitmennya terhadap hubungan manusiawi yang baik dan mendukung berbagai fungsi dan program perusahaan serta kebijakan yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia, maka kemungkinan iklim tersebut dapat tercipta dan dipertahankan.

2.4 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja mutlak diperhatikan di dalam suatu perusahaan. Pengertian Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot

sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan – kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda – tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Kinerja menurut Mangkunegara (2009 : 67)

“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Hasibuan (2001:34) mengemukakan :

“Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Menurut Veitzal (2004 : 309) mengemukakan kinerja adalah :

“Perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”.

Miner (1990) dalam Sutrisno (2010 : 174) mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja, yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.
2. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
3. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.
4. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Dengan keempat aspek kinerja diatas dapat dikatakan bahwa individu mempunyai kinerja yang baik bila dia berhasil memenuhi keempat aspek tersebut sesuai dengan target atau rencana yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2.4.1 Tujuan Penilaian/Evaluasi Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Sunyoto (1994) dalam Mangkunegara (2009 : 10) adalah :

- a. Mengikat saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengetahui 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 inspirasinya 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.

Kegunaan penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan adalah:

- a. Sebagai dasar dalam mengambil keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemeliharaan dan besarnya balas jasa
- b. Untuk mengukur sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya kepemimpinan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada 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)

2.4.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Organisasi dapat beroperasi karena kegiatan atau aktifitas yang dilakukan oleh para karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut.

Menurut Mc Cormick dan Tiffin (2011) menjelaskan bahwa terdapat dua variable yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu :

a. Variabel Individu

Variable individu terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap.

b. Variable situasional

Variable situasional menyangkut dua faktor yaitu :

1. Faktor sosial dari organisasi, meliputi; kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, system upah serta lingkungan social.
2. Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi : metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur.

Sedangkan menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2009 : 67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah :

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *Reality* (*knowledge* dan *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 kerja maksimal.

b. Faktor Motivasi

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya bila mereka bersikap negatif (*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.

Dengan mengadakan penilaian kinerja, maka diharapkan pimpinan dapat memantau kinerja dari para karyawan baik secara individu maupun sebagai suatu kesatuan kelompok kerja. Untuk itu, seorang pemimpin diharapkan dapat menetapkan kriteria penilaian yang jelas serta objektivitas sehingga penilaian yang dilakukan memperoleh hasil yang akurat dalam setiap aktivitas pekerjaan yang dinilai.

Untuk penilaian kinerja yang efektif maka dilakukan penilaian kinerja secara spesifik dalam setiap aktivitas pekerjaan sehingga diharapkan dapat memberikan umpan balik bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.5. Kerangka Pemikiran

Tujuan organisasi dapat tercapai apabila keberadaan tenaga kerja pada suatu perusahaan diimbangi dengan kinerjanya yang baik. Kinerja yang baik akan tercipta apabila tertanam komitmen kerja yang kuat pada masing-masing karyawan, sehingga dapat meminimalisir terjadinya kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian dan penyelewengan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Selain itu persaingan yang semakin ketat menghendaki iklim organisasi pada setiap perusahaan secara internal untuk dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal, dengan demikian tantangan yang dihadapi dapat diatasi dengan adanya komitmen yang berasal dari diri karyawan untuk menyelesaikan berbagai tugas dan tanggung jawab, sehingga kedua variable ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Patchen (dalam Cooper & Robertson, 2001) berpendapat komitmen mencakup tiga aspek, yaitu:

1. Perasaan manunggal dengan tujuan organisasi (identifikasi), yang meliputi minat dan tujuan yang sama dengan anggota organisasi lainnya
2. Perasaan terlibat dalam organisasi, dimana perasaan terlibat pada organisasi merupakan perasaan ikut memiliki dari karyawan terhadap organisasi.
3. Perasaan setia atau loyal pada perusahaan, merupakan kesetiaan individu dengan memberikan dukungan serta mempertahankan kebijaksanaan organisasi.

Dimensi iklim organisasi adalah unsur, faktor, sifat, atau karakteristik variable iklim organisasi. (Altman, 2000) sejumlah contoh mengenai dimensi iklim organisasi :

1. Keadaan lingkungan fisik. Lingkungan fisik adalah lingkungan yang berhubungan dengan tempat, peralatan dan proses kerja.
2. Keadaan lingkungan sosial. Lingkungan sosial adalah interaksi antara anggota organisasi.
3. Pelaksanaan sistem manajemen. Sistem manajemen adalah pola proses pelaksanaan manajemen organisasi.
4. Produk. Produk adalah barang atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi.
5. Konsumen yang dilayani. Konsumen yang dilayani dan untuk siapa produk ditunjukkan, mempengaruhi iklim organisasi.
6. Kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi. Persepsi mengenai kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi sangat mempengaruhi iklim organisasi.
7. Budaya organisasi. Budaya suatu organisasi sangat mempengaruhi iklim organisasinya.

Kinerja harus ditingkatkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa adanya kinerja yang baik, sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kinerja yang baik adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Indikator yang mempengaruhi kinerja menurut Agus Dharma (2000: 45) adalah :

1. Kuantitas hasil kerja, kuantitas adalah bobot banyaknya, atau jumlah dari hasil kerja karyawan/pegawai

2. Kualitas hasil kerja, adalah mutu dari hasil kerja karyawan/pegawai
3. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian maksudnya adalah pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai, dapat diselesaikan pada batas waktu yang telah ditentukan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disusun bagan kerangka pikir penulisan yang dapat dilihat pada gambar 1. dibawah ini

Gambar 1.



2.6. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka pemikiran diatas, maka penulis mengajukan hipotesis bahwa :

1. Komitmen karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2. Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3. Komitmen dan iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.