

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Iklim Organisasi

2.1.1.1 Definisi 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. Secara definisi iklim organisasi memiliki banyak definisi yang berbeda-beda, demikian juga dengan para ahli.

Menurut Hardjana (2013) mendefinisikan bahwa “Iklim organisasi dianggap mempunyai kedudukan sebagai ‘jembatan’ yang menghubungkan faktor-faktor organisasi dan perilaku karyawan dalam mewujudkan kinerja.”

Menurut Aryadillah (2018) mendefinisikan bahwa “Iklim organisasi merupakan konsep luas yang diketahui anggota mengenai persepsi berbagai terhadap sifat atau karakter tempat kerja, ini merupakan karakteristik internal yang membedakan satu organisasi/sekolah dengan organisasi yang lainnya dan mempengaruhi orang-orang yang ada di dalamnya.

Menurut Pratama dan Pasaribu (2020) mendefinisikan bahwa “Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka serta dapat dilukiskan dalam satu set karakteristik atau sifat organisasi”.

Menurut Diawati dan Sugesti (2015) mendefinisikan bahwa “Iklim organisasi adalah serangkaian perasaan dan persepsi dari pihak berbagai pekerja yang dapat berubah dari waktu ke waktu dan dari satu pekerja ke pekerja lain.

Menurut Prihatsanti dan Dewi (2010) mendefinisikan bahwa “Iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi, hal ini dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilakunya dan dapat digambarkan dalam sekumpulan karakteristik atau sifat organisasi.”

Menurut Raja, Madhavi dan Sankar (2019) mendefinisikan bahwa “Iklim organisasi adalah serangkaian karakteristik unik yang mendefinisikan organisasi dan membedakannya dari organisasi lain. Karakteristik ini tetap utuh untuk jangka waktu yang lama sehingga mempengaruhi perilaku orang yang bekerja di lingkungan tersebut.”

Menurut Bassem, Maamari dan Majdalani (2017) mendefinisikan bahwa “Iklim organisasi adalah bagaimana karyawan memandang organisasinya, dan jenis sikap yang mereka miliki terhadap organisasinya.” Iklim organisasi dapat memengaruhi motivasi dan prestasi dalam bentuk penghargaan. Dan iklim organisasi mempunyai kontribusi terhadap prestasi kerja karyawan, hal ini ditunjukkan dengan memberikan penghargaan berupa pelatihan, melanjutkan pendidikan, bonus, serta karyawan tidak mendapatkan komisi tambahan pada saat melakukan jam kerja lembur.

Menurut Keith Davis (dalam Setiawan, 2016) menjelaskan bahwa “iklim organisasi merupakan sebagai lingkungan manusia dimana karyawan atau anggota organisasi melakukan pekerjaannya”.

Menurut Akbaba dan Altindag (2016) mendefinisikan bahwa “Iklim organisasi adalah persepsi subjektif dari studi mengenai fisik, lingkungan objektif, aplikasi dan kondisi organisasi.”

Tabel 2. 1
Konsep Iklim Organisasi

Definisi Iklim Organisasi	
Hardjana (2013)	Iklim organisasi dianggap mempunyai kedudukan sebagai ‘jembatan’ yang menghubungkan faktor-faktor organisasi dan perilaku karyawan dalam mewujudkan kinerja.
Aryadillah (2018)	Iklim organisasi merupakan konsep luas yang diketahui anggota mengenai persepsi berbagai terhadap sifat atau karakter tempat kerja, ini merupakan karakteristik internal yang membedakan satu organisasi/sekolah dengan organisasi yang lainnya dan mempengaruhi orang-orang yang ada di dalamnya.
Pratama dan Pasaribu (2020)	Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka serta dapat dilukiskan dalam satu set karakteristik atau sifat organisasi.
Prihatsanti dan Dewi (2010)	Iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi, hal ini dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilakunya dan dapat digambarkan dalam sekumpulan karakteristik atau sifat organisasi
Raja, Madhavi dan Sankar (2019)	Iklim organisasi adalah serangkaian karakteristik unik yang mendefinisikan organisasi dan membedakannya dari organisasi lain. Karakteristik ini tetap utuh untuk jangka waktu yang lama sehingga mempengaruhi perilaku orang yang bekerja di lingkungan tersebut
Bassem, Maamari dan Majdalani (2017)	Iklim organisasi adalah bagaimana karyawan memandang organisasinya, dan jenis sikap yang mereka miliki terhadap organisasinya.
Keith Davis (dalam Setiawan, 2016)	iklim organisasi merupakan sebagai lingkungan manusia dimana karyawan atau anggota organisasi melakukan pekerjaannya.
Akbaba dan Altindag (2016)	Iklim organisasi adalah persepsi subjektif dari studi mengenai fisik, lingkungan objektif, aplikasi dan kondisi organisasi.

Sumber : Diolah Penulis (2020)

Dari pengertian yang telah di paparkan diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa iklim organisasi merupakan keadaan atau kondisi lingkungan tempat bekerja yang dirasakan dalam organisasi, sebagai perwujudan dan

penggabungan dari berbagai perilaku individu dengan komponen serta lingkungan sehingga menjadi suatu bentuk kehidupan.

Berdasarkan beberapa konsep yang dikemukakan oleh para ahli pada tabel tersebut, maka konsep yang digunakan oleh penulis untuk penelitian ini adalah konsep yang diungkapkan menurut Bassem, Maamari dan Majdalani (2017), yang menjelaskan bahwa Iklim organisasi adalah bagaimana karyawan memandang organisasinya, dan jenis sikap yang mereka miliki terhadap organisasinya. Penjelasan konsep tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi di PT. Pundi Kencana.

2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Menurut Higgins (dalam Pratama dan Pasaribu, 2020) ada empat prinsip faktor-faktor yang mempengaruhi iklim yaitu:

1. Manajer / Pimpinan

Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan atau manajer mempengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti aturan-aturan, kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur organisasi terutama masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik-teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok, interaksi antar kelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

2. Tingkah Laku Karyawan

Tingkah laku karyawan mempengaruhi iklim melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan mereka dan tindakan-tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Komunikasi karyawan memainkan bagian penting dalam membentuk iklim. Cara seseorang berkomunikasi menentukan tingkat sukses atau gagalnya hubungan antar manusia. Berdasarkan gaya normal seseorang dalam hidup atau mengatur sesuatu, dapat menambahnya menjadi iklim yang positif atau dapat juga menguranginya menjadi negatif.

3. Tingkah Laku Kelompok Kerja

Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang seringkali dipenuhi oleh kelompok dalam organisasi. Kelompok-kelompok berkembang dalam organisasi dengan dua cara, yaitu secara formal, utamanya pada kelompok kerja; dan informal, sebagai kelompok persahabatan atau kesamaan minat.

4. Faktor Eksternal Organisasi

Sejumlah faktor eksternal organisasi mempengaruhi iklim pada organisasi tersebut. Keadaan ekonomi adalah faktor utama yang mempengaruhi iklim.

Sedangkan menurut John P. Campell (dalam Pratama dan Pasaribu, 2020)

ada beberapa faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu :

1. Latihan dan Pengembangan

Yaitu cara meningkatkan dan memperbaiki pengetahuan karyawan pada masa sekarang maupun dimasa mendatang.

2. Struktur Tugas dan Tanggung Jawab

Pembagian tugas dan tanggung jawab kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

3. Imbalan Untuk Karyawan

Pemberi balas jasa yang diberikan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

4. Keamanan Resiko

Suatu keadaan dalam lingkungan atau tempat kerja yang dapat menjamin secara maksimal keselamatan orang-orang yang berada di daerah atau tempat kerja.

2.1.1.3 Indikator Iklim Organisasi

Menurut Bassem, Maamari dan Majdalani (2017), Iklim organisasi dapat diukur melalui tujuh indikator yang terdiri dari :

1. Struktur, yaitu memiliki tanggung jawab dan peran yang jelas dan terorganisir dengan baik.
2. Tanggung Jawab, yaitu sejauh mana karyawan bertanggung jawab untuk mencapai pekerjaan mereka, dorongan dari kebijaksanaan dan penilaian individu dimana karyawan dibuat merasa bahwa mereka “bos mereka sendiri”.
3. Risiko, yaitu kesediaan untuk mengambil risiko dan peluang atas ide-ide karyawan.

4. Penghargaan, yaitu karyawan percaya bahwa penghargaan diberikan secara adil, tergantung pada kualitas pekerjaan dan penghargaan kinerja positif lebih signifikan daripada hukuman dalam organisasi.
5. Kehangatan, yaitu bagaimana interaksi antar karyawan dalam menjalin komunikasi yang baik di dalam perusahaan.
6. Dukungan, yaitu sebagaimana karyawan saling membantu dan memberikan support antar karyawannya
7. Konflik, yaitu menjaga hubungan interpersonal yang baik dan menghindari konflik dan perselisihan.

2.1.2 Kedewasaan

2.1.2.1 Definisi Kedewasaan

Kedewasaan adalah saat seseorang tetap bisa bersikap tenang dan bijaksana dalam menyelesaikan sebuah situasi atau masalah seberat apapun. Banyak orang yang menganggap dirinya dewasa tetapi tidak memperhatikan perasaan orang lain. Karena sifat kekanak – kanakannya tidak dapat dikalahkan, mereka hanya dapat melihat suatu masalah dari suatu sudut pandang saja dan orang lain rasakan. Kedewasaan seseorang dapat di ukur dari sudut pandang pemikiran, cara berfikir dan cara menyikapi suatu masalah bukan dari umur seseorang. Secara definisi kedewasaan memiliki banyak definisi yang berbeda-beda, demikian juga dengan para ahli.

Menurut Nurhadi (2014) mendefinisikan bahwa "Kedewasaan adalah masalah universal, terkait bidang yang banyak bersentuhan dengan berbagai

masalah kehidupan. Berbicara masalah kedewasaan berarti berbicara mempelajari kehidupan diri sendiri dan tentang diri orang lain.”

Menurut Allport (dalam Feist dan Feist, 2010:85) mendefinisikan bahwa ”Kedewasaan adalah organisasi dalam individu dari sistem psikofisik yang menentukan penyesuaian uniknya terhadap lingkungannya.”

Menurut Iswantiningrum (2013) mendefinisikan bahwa “Kedewasaan/kematangan merupakan proses terus menerus sebuah sistem organisme dalam mencapai kedewasaan kelakukan yang memantapkan reaksi-reaksi organisme terhadap alam sekitar, sehingga menjadi mampu mempertahankan keutuhan organisme sesuai dengan keadaan kedewasaan yang dihasilkan dari proses pemasakan.”

Menurut Nye dan Roberts (2019) Untuk sebagian besar pekerjaan, kedewasaan (yaitu, ketelitian dan stabilitas emosional) merupakan karakteristik yang dihargai dan pemberi kerja mengharapkan karyawan mereka berperilaku dewasa saat berada di tempat kerja”. Individu diharapkan datang tepat waktu, bekerja keras, dan sering kali bekerja dengan baik dalam kondisi stres. Selain itu, karyawan diberi penghargaan karena telah melakukan perilaku ini dengan promosi, kenaikan gaji, penghargaan, pujian dari supervisor mereka, dan jaminan kerja. Sebaliknya, karyawan yang tidak menunjukkan perilaku ini akan cenderung diberhentikan. Begitu juga dengan kepemimpinan perusahaan, komunikasi dan berbaur baik dengan karyawan merupakan kunci utama seorang pemimpin untuk dapat mengenal, memahami watak dan kemampuan yang dimiliki karyawannya sehingga para karyawan dapat bekerja dengan nyaman serta kedewasaan yang

dimiliki karyawan akan meningkat dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan itu sendiri. Dengan demikian, individu yang berinvestasi dalam pekerjaan mereka dan ingin mempertahankannya akan lebih termotivasi untuk berperilaku sesuai dengan harapan pemberi kerja mereka. Akibatnya, ciri-ciri kepribadian cenderung berubah ke arah kedewasaan/kematangan yang lebih besar. Karyawannya secara langsung bagaimana keadaan maka kedewasaan karyawan akan meningkat dan para karyawan dapat bekerja dengan nyaman dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan itu sendiri.

Menurut Schumacher, Erol dan Wilfried (2016) mendefinisikan bahwa "Kedewasaan mengacu pada keadaan menjadi lengkap, sempurna, atau siap dan menyiratkan beberapa kemajuan dalam pengembangan suatu organisasi". Dengan demikian, sistem pematangan (misalnya biologis, organisasi atau teknologi) meningkatkan kapabilitas mereka dari waktu ke waktu terkait pencapaian beberapa keadaan masa depan yang diinginkan. Kematangan dapat ditangkap secara kualitatif atau kuantitatif secara diskrit atau kontinu.

Monks dan Knoers (dalam Nurhadi, 2014) menyatakan "Kedewasaan memiliki nilai lebih dari pandangan psikologis, seseorang dikatakan telah dewasa bila telah mampu memikul tanggung jawab bagi dirinya sendiri dan orang lain yang dipercayakan kepadanya.

Sedangkan menurut Hurlock (dalam Yusuf, 2017) mendefinisikan bahwa "Kedewasaan dilihat dari aspek biologis dengan istilah 'kematangan' yaitu sejak mulainya masa pubertas (yaitu dari umur 17 tahun), pada fase ini seseorang menerima tanggung jawab sebagai orang dewasa".

Tabel 2. 2
Konsep Kedewasaan

Definisi Kedewasaan	
Nurhadi (2014)	Kedewasaan adalah masalah universal, terkait bidang yang banyak bersentuhan dengan berbagai masalah kehidupan. Berbicara masalah kedewasaan berarti berbicara mempelajari kehidupan diri sendiri dan tentang diri orang lain.
Menurut Allport (dalam Feist dan Feist, 2010:85)	Kedewasaan adalah organisasi dalam individu dari sistem psikofisik yang menentukan penyesuaian uniknya terhadap lingkungannya
Iswantiningrum (2013)	Kedewasaan/kematangan merupakan proses terus menerus sebuah sistem organisme dalam mencapai kedewasaan kelakukan yang memantapkan reaksi-reaksi organisme terhadap alam sekitar, sehingga menjadi mampu mempertahankan keutuhan organisme sesuai dengan keadaan kedewasaan yang dihasilkan dari proses pemasakan.
Nye dan Roberts (2019)	Untuk sebagian besar pekerjaan, kedewasaan (yaitu, ketelitian dan stabilitas emosional) merupakan karakteristik yang dihargai dan pemberi kerja mengharapkan karyawan mereka berperilaku dewasa saat berada di tempat kerja.
Schumacher, Erol dan Wilfried (2016)	Kedewasaan mengacu pada keadaan menjadi lengkap, sempurna, atau siap dan menyiratkan beberapa kemajuan dalam pengembangan suatu organisasi.
Monks dan Knoers (dalam Nurhadi, 2014)	Kedewasaan memiliki nilai lebih dari pandangan psikologis, seseorang dikatakan telah dewasa bila telah mampu memikul tanggung jawab bagi dirinya sendiri dan orang lain yang dipercayakan kepadanya.
Hurlock (dalam Yusuf, 2017)	Kedewasaan dilihat dari aspek biologis dengan istilah 'kematangan' yaitu sejak mulainya masa pubertas (yaitu dari umur 17 tahun), pada fase ini seseorang menerima tanggung jawab sebagai orang dewasa.

Sumber : Diolah Penulis (2020)

Dari yang telah di paparkan diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kedewasaan merupakan pribadi yang matang dan sehat, memiliki toleransi dalam menerima konflik atau kesalahan orang lain, memiliki orientasi kehidupan yang jelas, tidak egois, dapat mengendalikan perasaan pribadi, dan pribadi yang dewasa/matang selalu berpikir positif dan sabar atas konflik yang terjadi.

Berdasarkan beberapa konsep yang dikemukakan oleh para ahli pada tabel tersebut, maka konsep yang digunakan oleh penulis untuk penelitian ini adalah konsep yang diungkapkan menurut Nye dan Roberts (2019), yang menjelaskan bahwa untuk sebagian besar pekerjaan, kedewasaan (yaitu, ketelitian dan stabilitas emosional) merupakan karakteristik yang dihargai dan pemberi kerja mengharapkan karyawan mereka berperilaku dewasa saat berada di tempat kerja. Penjelasan konsep tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi di PT. Pundi Kencana.

2.1.2.2 Faktor-Faktor Kedewasaan

Menurut Schneiders (dalam Iswatiningrum dan Muhari, 2013:3) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kedewasaan yaitu :

- a. Kondisi fisik, meliputi :
 - 1) Pengaruh pembawaan dan struktur jasmaniah, yaitu dalam beberapa hal, kecenderungan salah satu dapat dipindahkan secara genetik.
 - 2) Kesehatan dan penyakit jasmaniah, yaitu kualitas kedewasaan/kematangan kepribadian yang baik hanya dapat diperoleh dan dipelihara dalam kondisi keehatan jasmaniah yang baik pula.
 - 3) Sistem syaraf, kelenjar otot dan lain sebagainya.
- b. Perkembangan dan kedewasaan/kematangan, khususnya intelektual, sosial, moral dan kematangan emosi.

Perkembangan emosi dan kedewasaan/kematangan baik intelektual, sosial, moral dan emosi mempunyai hubungan yang erat dengan proses pencapaian pribadi yang matang dan sehat secara mental, dalam artian

bahwa pencapaian kedewasaan kepribadian atau pribadi matang itu akan banyak tergantung dari tingkat perkembangan dan kematangan yang dicapai.

c. Faktor-faktor psikologis, meliputi :

1) Pengalaman

Pengalaman mempengaruhi pencapaian pribadi yang matang, tetapi tidak semua pengalaman mempunyai arti bagi pencapaian tersebut. Ada pengalaman-pengalaman tertentu yang secara fundamental mempunyai arti bagi kedewasaan/kematangan pribadi, pengalaman tersebut dapat berupa pengalaman yang menyenangkan atau pengalaman yang traumatik (mengejutkan).

2) Belajar, proses belajar merupakan suatu dasar yang fundamental dalam proses pencapaian pribadi matang, karena melalui proses belajar ini akan berkembang pola-pola respon yang akan membentuk kepribadian yang matang.

3) Pendidikan

Pendidikan akan melengkapi proses dalam mencapai kedewasaan/kematangan kepribadian.

4) Suasana Psikologis

Suasana psikologis seperti sikap, kepercayaan, prasangka, karakteristik neurotic dan lain sebagainya, akan mempengaruhi dan menentukan tingkat pencapaian kematangannya.

d. Kondisi Lingkungan

Kondisi lingkungan memberikan pengaruh terhadap kedewasaan/kematangan individu khususnya dari lingkungan keluarga, tempat tinggal dan sekolah.

e. Budaya

Kebudayaan sangat berperan dalam membentuk kepribadian seseorang, karena kebudayaan itu dapat berbentuk norma dalam keluarga, lingkungan, teman dan kelompok sosial. Hal tersebut dapat membantu manusia dalam membentuk kepribadian dalam dirinya. Budaya membentuk norma, sikap, dan nilai yang diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya dan menghasilkan konsistensiseiring berjalannya waktu sehingga ideologi yang secara intens berakar di suatu kultur mungkin hanya memiliki sedikit pengaruh pada kultur yang lain.

2.1.2.3 Indikator Kedewasaan

Menurut menurut Nye dan Roberts (2019), Kedewasaan dapat diukur melalui lima indikator yang terdiri dari :

1. Menerima Kritik dan Saran, yaitu mengkoreksi kesalahan yang ada dalam suatu organisasi dan memberikan solusi untuk menyelesaikan suatu masalah tersebut
2. Kepemimpinan, yaitu seorang pemimpin yang baik akan selalu menempatkan dirinya pada posisi yang tepat dan bersikap bijaksana tanpa melibatkan keegoisannya.
3. Rasional (tidak emosi) yaitu berpikir yang menggunakan akal tanpa memakai emosional.

4. Budaya, yaitu nilai, prinsip, tradisi dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota organisasi.
5. Orang/People, yaitu seseorang yang berinteraksi di dalam organisasi tersebut yang saling menghargai dan menerima baik pendapat yang lain.

2.1.3 Kinerja Karyawan

2.1.3.1 Definisi Kinerja Karyawan

Dalam dunia kerja sudah dipastikan bahwa tidak akan terlepas dari adanya aktivitas kerja. Tidak terkecuali kinerja dalam suatu organisasi, kinerja tersebut adalah hasil kerja seseorang. Secara kinerja memiliki pengertian yang berbeda-beda, semikian juga dengan para ahli.

Menurut Bernardin dan Russel (dalam Setiawan 2015) mendefinisikan bahwa “Kinerja sebagai catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan spesifik atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu, yang artinya kinerja sebagai hasil atau outcome dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada suatu organisasi”. Begitu juga untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu adanya ketepatan waktu dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan atau suatu hasil produksi dapat dicapai pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.

Menurut Asmawiyah (2020) menyatakan bahwa “Kinerja seorang karyawan tergantung pada kemampuannya, upaya serta peluang yang diperolehnya.”

Menurut Hasibuan (2012) mengemukakan bahwa “Kinerja karyawan adalah suatu hasil yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya”.

Menurut Mangkunegara (2013:67) menyatakan bahwa “Kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Bangun (2012:231) menyatakan bahwa “Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan.”

Menurut Edison, dkk (2016) menyatakan bahwa “Kinerja adalah suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Sedangkan menurut Budiarti (2013) “Kinerja didefinisikan sebagai catatan atas apa yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan tertentu atau aktifitas selama periode waktu tertentu”.

Tabel 2. 3
Konsep Kinerja Karyawan

Definisi Kinerja Karyawan	
Bernardin dan Russel (dalam Setiawan 2015)	Kinerja sebagai catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan spesifik atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu, yang artinya kinerja sebagai hasil atau outcome dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada suatu organisasi.
Asmawiyah (2020)	Kinerja seorang karyawan tergantung pada kemampuannya, upaya serta peluang yang diperolehnya.
Hasibuan (2012)	Kinerja karyawan adalah suatu hasil yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Definisi Kinerja Karyawan	
Mangkunegara (2013)	Kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (<i>output</i>) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
Bangun (2012)	Kinerja (<i>performance</i>) adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan.
Edison, dkk (2016)	Kinerja adalah suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.
Budiarti (2013)	Kinerja didefinisikan sebagai catatan atas apa yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan tertentu atau aktifitas selama periode waktu tertentu.

Sumber : Diolah Penulis (2020)

Dari berbagai pengertian yang telah dipaparkan diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang diraih oleh seorang karyawan berdasarkan pengalaman yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Berdasarkan beberapa konsep yang dikemukakan oleh para ahli pada tabel tersebut, maka konsep yang digunakan oleh penulis untuk penelitian ini adalah konsep yang diungkapkan menurut Bernardin dan Russel (dalam Setiawan 2015) bahwa Kinerja sebagai catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan spesifik atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu, yang artinya kinerja sebagai hasil atau outcome dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada suatu organisasi. Penjelasan konsep tersebut sesuai dengan fenomena yang terjadi di PT. Pundi Kencana.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2013:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yang baik faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi, yaitu:

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan Fisik (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Dimana jika diuraikan, faktor individu dapat dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

a. Pengetahuan (*Knowledge*)

Kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan. Pengetahuan seseorang dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, media dan informasi yang diterima.

b. Keterampilan (*Skill*)

Kemampuan dan penguasaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki karyawan. Seperti keterampilan konseptual (*Conseptual Skill*), keterampilan manusia (*Human Skill*), dan keterampilan teknik (*Technical Skill*).

c. Faktor motivasi (*Motivation*)

d. Motivasi diartikan sebagai suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan perusahaannya. Mereka yang

bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi, sebaliknya jika mereka bersifat negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, kebijakan pemimpin, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan organisasi yang mempengaruhi prestasi kerja individu yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

2.1.3.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Bernardin dan Russel (dalam Setiawan 2015), indikator karyawan adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas pekerjaan yang terdiri atas: jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan atau dicapai.
2. Kualitas pekerjaan yang terdiri atas: standar kualitas pekerjaan yang harus disesuaikan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan.
3. Ketetapan waktu yang terdiri atas: tidak menunda pekerjaan yang diberikan dan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
4. Kehadiran yang terdiri atas: tingkat kehadiran karyawan dan tingkat keterlambatan karyawan dalam organisasi.

5. Kemampuan bekerja sama yang terdiri atas: mampu bekerja sama dengan baik antar karyawan dan menghargai rekan kerja satu sama lain.

2.1.4 Hasil Penelitian Terdahulu

Sebuah penelitian akan mengacu pada beberapa hasil penelitian terdahulu yang hasil penelitiannya dapat digunakan sebagai data pendukung untuk menentukan hasil penelitian yang kita lakukan sekarang. Maka dari itu, Penulis melakukan kajian terhadap beberapa penelitian terdahulu yang memiliki pembahasan dengan variabel yang sedang diteliti, melalui jurnal yang telah dikumpulkan penulis. Berikut isi kajiannya dalam bentuk tabel

Tabel 2. 4
Tabel Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Ini

No.	Judul Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan	
				Penelitian Terdahulu	Rencana Penelitian
1.	Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kedewasaan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kebudayaan Dan Parawisata Kota Banda Aceh. Oleh: Yusni Hery Yusuf (2017)	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara iklim organisasi dan kedewasaan terhadap kinerja pegawai.	- Membahas variabel iklim organisasi - Membahas variabel kedewasaan - Membahas variabel kinerja	Melakukan penelitian pada Dinas Kebudayaan dan Parawisata Kota Banda Aceh.	- Penulis melakukan penelitian pada PT. Pundi Kencana - Tempat Penelitian di Cilegon, Banten
2.	Pengaruh Iklim Organisasi, Lingkungan Kerja Fisik, Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Terminal	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara iklim organisasi, lingkungan kerja fisik, dan etos kerja terhadap kinerja karyawan.	- Membahas variabel iklim organisasi - Membahas variabel kinerja	Melakukan penelitian pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Terminal Petikemas Bitung	- Penulis melakukan penelitian pada PT. Pundi Kencana - Tempat Penelitian di Cilegon, Banten

No.	Judul Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan	
				Penelitian Terdahulu	Rencana Penelitian
	Petikemas Bitung Oleh : Immanuel Frans Paul Sagay, Bernhard Tewel, dan Greis Sendow (2018)				
3.	Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Mewujudkan Mutu Pelayanan Kesehatan Oleh : Ekawati Nugraha Dewi (2017)	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai dan mutu pelayanan kesehatan.	- Membahas variabel iklim organisasi - Membahas variabel kinerja	Melakukan penelitian pada Puskesmas Kecamatan Pamulihan Garut	- Penulis melakukan penelitian pada PT. Pundi Kencana - Tempat Penelitian di Cilegon, Banten
4.	Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Pada PT. Midi Utama Indonesia Tbk Oleh : Aryadillah (2018)	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.	- Membahas variabel iklim organisasi - Membahas variabel kinerja	Melakukan penelitian pada PT. Midi Utama Indonesia Tbk	- Penulis melakukan penelitian pada PT. Pundi Kencana - Tempat Penelitian di Cilegon, Banten
5.	Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana Di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang Oleh : Kiki Cahaya Setiawan (2015)	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.	- Membahas variabel iklim organisasi - Membahas variabel kinerja	Melakukan penelitian pada PT. Pusri Palembang	- Penulis melakukan penelitian pada PT. Pundi Kencana - Tempat Penelitian di Cilegon, Banten
6.	Analysis of Business Process Maturity and	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif	- Membahas variabel kedewasaan	Melakukan penelitian pada perusahaan	- Penulis melakukan penelitian pada PT.

No.	Judul Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan	
				Penelitian Terdahulu	Rencana Penelitian
	Organisational Performance Relations Oleh : T. Bartosz Kalionowski (2016)	yang signifikan antara kematangan proses dan kinerja.	- Membahas kinerja	Polandia	Pundi Kencana Tempat Penelitian di Cilegon, Banten
7.	Business Process Management Maturity and Performance. Oleh : Guido Ongena and Pascal Ravesteyn (2019)	Hasil penelitian menunjukkan tidak berpengaruh signifikan dan perbedaan antara organisasi swasta dan publik dalam hubungan antara dimensi kematangan BPM dan kinerja proses.	- Membahas variabel kedewasaan - Membahas variabel kinerja	Melakukan penelitian pada perusahaan Belanda	- Penulis melakukan penelitian pada PT. Pundi Kencana - Tempat Penelitian di Cilegon, Banten
8.	Analysis of the Effect of Individual Characteristics, Employees' Competency and Organizational Climate on Job Satisfaction and Employess' Performance at a State-Owned Trading Company in Indonesia Oleh: Syaifuddin (2017)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu dan iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan kompetensi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	- Membahas variabel iklim organisasi - Membahas variabel kinerja	Melakukan penelitian di sebuah Perusahaan Perdagangan Milik Negara di Indonesia	- Penulis melakukan penelitian pada PT. Pundi Kencana - Tempat Penelitian di Cilegon, Banten

Sumber : Diolah Penulis (2020)

2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan rumusan masalah dan kajian pustaka yang telah diuraikan penulis mengenai variabel iklim organisasi dan kedewasaan terhadap kinerja

karyawan. Hal ini perlu diperhatikan pada PT. Pundi Kencana untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu melalui iklim organisasi yang terkait erat dengan proses menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dapat tercipta hubungan dan kerjasama yang harmonis di antara seluruh anggota organisasi. Upaya untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif yaitu hubungan kerja antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan hubungan karyawan dengan pimpinan.

Dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi memiliki keterkaitan dengan kinerja karyawan. Hal ini didasari karena iklim organisasi merupakan faktor penting yang menentukan kehidupan suatu organisasi sehingga iklim organisasi hanya dapat dirasakan oleh anggota tersebut dan iklim organisasi dapat memberikan nilai-nilai, sikap, serta meningkatkan kinerja karyawan dalam pencapaian organisasinya, karena nilai-nilai dari setiap individu yang berlainan harus diketahui oleh perusahaan agar dapat digunakan untuk menilai karyawan yang potensial dan menetapkan nilai-nilai mereka segaris dengan nilai dominan organisasi.

Sehubungan dengan hal diatas, PT. Pundi Kencana diharapkan dalam suatu organisasi semangat terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan kedewasaan sebagai suatu hal yang utama guna mencapai tujuan efektif dan efisien. Perlunya adanya kedewasaan dalam organisasi adalah untuk menghadapi permasalahan perbedaan pendapat dan tingkah laku masing-masing anggota. Hal tersebut terjadi karena tiap-tiap individu mempunyai kemampuan untuk berbicara dan berpendapat atas suatu nilai yang dianggap benar, tentunya diimbangi dengan

kemampuan lain yaitu toleransi terhadap pendapat yang didengarkan dan kemampuan untuk berbesar hati apabila pendapatnya tertolak.

Dengan demikian, iklim organisasi yang harmonis dapat mewujudkan kinerja yang semakin lebih baik pada diri karyawan. Sedangkan faktor kedewasaan adalah faktor internal individu karyawan yang mempengaruhi pola kerja seseorang dalam suatu organisasi.

2.2.1 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi secara individual dan kelompok mereka secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi dilingkungan internal organisasi secara rutin yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja organisasi, anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja dari karyawan itu sendiri.

Menurut Kiki Cahya Setiawan (2015) meneliti tentang pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang menyatakan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang. Hal tersebut menunjukkan bahwa diciptakan iklim organisasi yang menyenangkan bagi karyawan level pelaksana apabila dimensi ini dapat tercipta dalam perusahaan, maka dapat menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan level pelaksana.

Menurut Ekawati Nugraha Dewi (2017) meneliti tentang pengaruh iklim organisasi dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai dalam mewujudkan mutu pelayanan kesehatan di Puskesmas Kecamatan Pamulihan Garut

menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dikarenakan dengan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman maka akan berdampak kepada pelayanan yang pada akhirnya meningkatkan mutu pelayanan kesehatan, serta meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja pegawai.

2.2.2 Pengaruh Kedewasaan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut T. Batosz Kalinowski (2016) meneliti tentang Analisis Kedewasaan/Kematangan Proses Bisnis dan Hubungan Kinerja Organisasi pada Perusahaan Polandia menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kedewasaan/kematangan proses dan kinerja organisasi. Saat perusahaan meningkatkan proses mereka dan berfokus pada pencapaian tingkat kematangan proses yang lebih tinggi, hal itu memungkinkan mereka untuk meningkatkan hubungan mereka dengan pemangku kepentingan utama, karyawan, pelanggan, dan pemasok dengan menciptakan lingkungan yang sesuai untuk menjalankan bisnis.

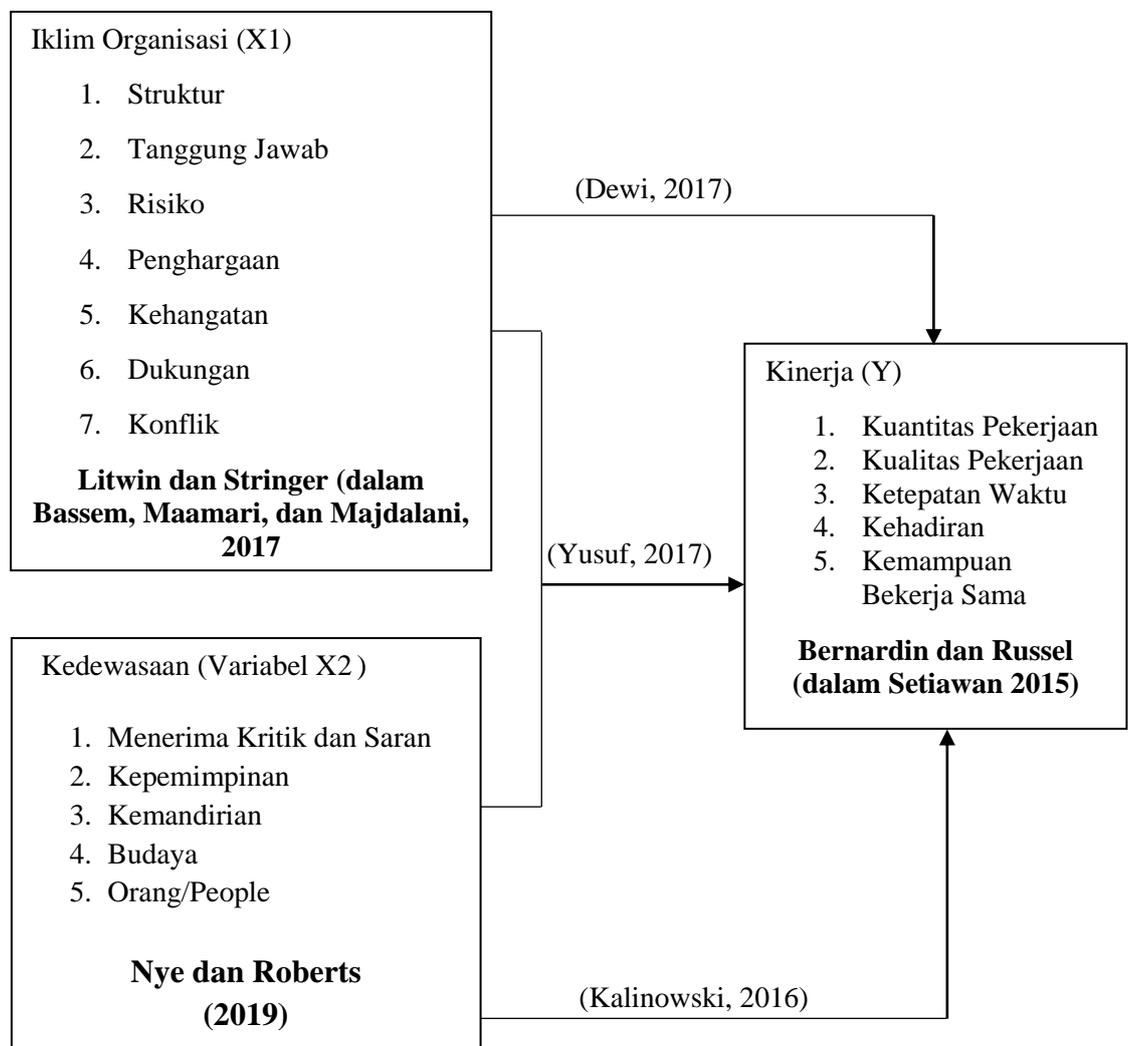
2.2.3 Pengaruh Iklim Organisasi dan Kedewasaan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Yusni Hervy Yusuf (2017) meneliti tentang pengaruh iklim organisasi dan kedewasaan terhadap kinerja pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Banda Aceh menyatakan bahwa iklim organisasi dan kedewasaan secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dinas kebudayaan dan Pariwisata Kota Banda Aceh. Hal tersebut menunjukkan hubungan antara iklim dan kedewasaan dengan kinerja

pegawai termasuk kategori erat karena kepala intansi selalu memelihara dan mengembangkan rasa saling menghargai diantara sesama pegawai sehingga dapat menunjukkan “kedewasaan” pegawai dalam lingkungan kerja mereka.

2.3 Paradigma Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka dapat digambarkan suatu bagan kerangka pemikiran mengenai Iklim Organisasi dan Kedewasaan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan.



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis

Menurut Umi Narimawati (2020:2) dalam bukunya Metode penelitian dalam Implementasi Ragam Analisis menyatakan bahwa “Hipotesis merupakan anggapan dasar peneliti terhadap suatu masalah yang sedang dikaji. Dalam hipotesis ini peneliti menganggap benar hipotesisnya yang kemudian akan dibuktikan secara empiris melalui pengujian hipotesis dengan mempergunakan yang diperolehnya selama melakukan penelitian.”

Berdasarkan model penelitian yang terdapat dalam gambar diatas, maka diperlukan hipotesis untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas dan variabel terikat. Hipotesis yang diperoleh dari penelitian ini sebagai berikut:

H1: Iklim Organisasi dan Kedewasaan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Untuk tujuan penelitian nomor 1 tidak dilakukan uji hipotesis karena bersifat deskriptif, yaitu untuk mengetahui gambaran mengenai Iklim Organisasi, Kedewasaan, dan Kinerja Karyawan.

Adapun hasil penelitian mengenai Iklim Organisasi, Kedewasaan, dan Kinerja Karyawan pada PT. Pundi Kencana, yaitu :

- a. Iklim organisasi pada karyawan PT. Pundi Kencana berdasarkan indikator struktur, tanggung jawab, risiko, penghargaan, kehangatan, dukungan dan konflik. Secara keseluruhan dikategorikan cukup.
- b. Kedewasaan pada karyawan PT. Pundi Kencana berdasarkan indikator Menerima Kritik dan Saran, Kepemimpinan, Rasional, Budaya dan Orang.

c. Iklim Organisasi pada karyawan PT. Pundi Kencana berdasarkan indikator kuantitas, kualitas, ketetapan, kehadiran dan kemampuan. Secara keseluruhan dikategorikan cukup.

H2: Ada pengaruh secara parsial antara Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pundi Kencana.

H3: Ada pengaruh secara parsial antara Kedewasaan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pundi Kencana.

H4: Ada pengaruh secara simultan antara Iklim Organisasi dan Kedewasaan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pundi Kencana.

