BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 KAJIAN PUSTAKA

2.1.1 Iklim Organisasi

2.1.1.1 Pengertian Iklim Organisasi

Sebuah Organisasi selalu dipengaruhi oleh lingkungannya, baik internal maupun eksternal. Davis dan Newstorm (2001) mengemukakan bahwa iklim organisasi adalah "Lingkungan manusia di dalam, dimana para anggota organisasi melakukan pekerjaan mereka".

Menurut Litwin dan R.A. Stringer (dalam Wirawan, 2007) bahwa "Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi".

Keith Davis (2001) mengemukakan pengertian iklim organisasi sebagai "*The human environment within an organization's employees do their work"*. PernyataanDavis tersebut mengandung arti bahwa iklim organisasi itu adalah yang menyangkut semua lingkungan yang ada atau yang dihadapi oleh manusia di dalam suatuorganisasi tempat mereka melaksanakan pekerjaannya.

Dapat disimpulkan iklim organisasi menyangkut suasana internal lingkungan organisasi yang akan mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaanya

2.1.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

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

1. Lingkungan Eksternal.

   Industri atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama. Misalnya, iklim organisasi umum perusahaan asuransi umumnya sama, demikian juga dengan iklim organisasi pemerintah, sekolah

2. Strategi Organisasi.

   Kinerja suatu perusahaan bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh karyawan untukmelaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi, dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level energi tersebut. Strategi yang berbeda menimbulkan pola iklim organisasi yang berbeda. Strategi mempengaruhi iklim organisasi secara tidak langsung dasar, atau perusahaan industri minyak kelapa sawit di Indonesia, mempunyai iklim umum yang sama. Kesamaan faktor umum tersebut disebabkan pengaruh lingkungan eksternal organisasi.

3. Pengaturan organisasi.

   Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi. Menurut Stringer (2002), banyak sekolah menengah di Amerika Serikat yang menjadi contoh baik bagaimana pengaturan organisasi menentukan iklim organisasi.

4. Kekuatan Sejarah.

   Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruhkekuatan sejarahnya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yangmembentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklimorganisasinya.

5. Kepemimpinan.

   Perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yangkemudian mendorong motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakanpendorong utama terjadinya kinerja.

2.1.1.3. Dimensi Iklim Organisasi

Menurut Stringer dalam Wirawan (2007; 131)dimensi iklim organisasi meliputi:

a. Struktur. Struktur organisasi merefleksikan perasaan diorganisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggungjawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika pekerjaan didefinisikan secara baik, dan begitu pula sebaliknya.

b. Standar-standar. Standar digunakan untuk mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalammelakukan pekerjaan dengan baik.

c. Tanggungjawab. Tanggungjawab merefleksikan perasan karyawan bahwa mereka pemimpin diri sendiri sehinggatidak memerlukan keputusan yang dilegitimasi olehanggota organisasi lainnya.

d. d. Penghargaan. Penghargaan mengindikasikan bahwaanggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapatmenyelesaikan tugas dengan baik.

e. Dukungan. Dukungan berarti perasaan percaya dan salingmen-dukung yang terus berlangsung diantara anggotakelompok kerja.

f. Komitmen. Komitmen mengindiksikan perasaan banggaanggota organisasi terhadap organisasinya dan derajatkesetiaan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2 Kompetensi

2.1.2.1 Pengertian Kompetensi

Menurut Ulrich dalam Hutapea dan Thoha (2008:5) mendefinisikan kompetensi sebagai berikut:

> "Pengetahuan, keterampilan atau kemampuan individu yang diperagakan (*an individual's demonstrated knowledge, skill or abilities*)".

Pengertian Kompetensi menurut (prihadi,2004) adalah sebagai berikut :

> "Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang saling terkait mempengaruhi sebagian besar jabatan (peran atau tanggung jawab) , berkolerasi dengan kinerja pada jabatan tersebut, dan

dapat diukur dengan standart-standart yang dapat diterima, serta dapat ditingkatkan melalui upaya-upaya pelatihan dan pengembangan"

Pengertian Kompetensi menurut Spencer dalam Moeheriono (2009:3) adalah sebagai berikut :

"kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dangan kinerja yang dijadikan acuan, efektif atau kinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu".

Boyatzis dalam Hutapea dan Nurianna Thoha (2008) kompetensi adalah:

"kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampumemenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehinggaorganisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan".

Dapat disimpulkan Kompetensi merupakan kemampuan dan keterampilan yang dikuasai seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya

2.1.2.2 Indikatorkompetensi

Indikator dari kompetensi menurut Spencer (dalam Mitrani, 1995 : 12) meliputi :

1) Pengetahuan

Merupakan keingintahuan, pemahaman, prioritas, kecermatan, dan kerja tim dalam melaksanakan pekerjaan.

2) Keterampilan

Merupakan kemampuan, kepandaian, reaktif, dan stamina kerja yang dimiliki individu untuk menyelesaikan pekerjaan.

3) Sikap

Merupakan perbuatan dalam melaksanakan perubahan, kerjasama, keluwesan, dan pemberian wewenang dalam menyelesaikan pekerjaan.

4) Bakat

Suatu karakteristik individu yang berupa kecakapan, kreativitas, dan keterikatan dalam melaksanakan pekerjaan

2.1.3 Kinerja

2.1.3.1 Pengertian kinerja

Menurut Mangkunegara (2001:32)

"Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Menurut Rivai (2005) mendefinisikan Kinerja sebagai berikut :

"Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan ".

Menurut Mathis dan Jackson (2002) mendefinisikan Kinerja sebagai berikut :

"Kinerja adalah apa yang dilakukan karyawan, sehingga ada yang mempengaruhi kombinasi karyawan organisasi antara lain Kuantitas

output,Kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif ".

Menurut Sedarmayanti (2007 : 260)

"kinerja merupakanhasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secarakeseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan)".

Kesimpulannya Kinerja merupakan hasil kerja dari karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

2.1.3.2 Indikator Kinerja

Indikator kinerja menurut (Mathis dan Jackson, 2002) adalah :

1. Kualitas kerja

Bagi perusahaan baik yang bergerak dibidang manufaktur maupun jasa, menyediakan produk – produk yang berkualitas merupakan suatu tuntutan agar perusahaan dapat bertahan hidup dalam berbagai bentuk persaingan. Meningkatnya daya beli dan adanya dukungan konsumen terhadap keberadaan kualitas kerja yang ditawarkan, akan semakin meningkat keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

2. Kuantitas kerja

Penguasaan pasar merupakan salah satu strategi pemasaran yang harus menjadi pertimbangan utama bagi perusahaan, untuk itu kuantitas produksi akan menentukan kemampuan perusahaan guna menguasai pasar

dengan menawarkan sebanyak mungkin produk yang mampu dihasilkan. Dengan kuantitas kerja yang dapat dihasilkan perusahaan diharapkan mampu memberi kesan positif terhadap posisi produk di dalam pasar.

3. Waktu kerja

Kemampuan perusahaan untuk menetapkan waktu kerja yang dianggap paling efisien dan efektif pada semua level dalam manajemen. Waktu kerja merupakan dasar bagi seorang karyawan dalam menyelesaikan suatu produk atau jasa yang menjadi tanggung jawabnya.

4. Kerja sama dengan rekan kerja

Pada dasarnya kerjasama merupakan ikatan jangka panjang bagi semuakomponen perusahaan dalam melakukan berbagai aktivitas bisnis. Kerjasama merupakan tuntunan bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, sebab dengan adanya kerjasama yang baik akan memberikan kepercayaan (trust) pada berbagai pihak yang berkepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan. Untuk mewujudkan kerjasama yang baik, perusahaan harus mampu membangun kondisi internalperusahaan yang konstruktif dengan diikuti komitmen dan konsistensi yang tinggi bagi semua azas manajemen.

2.1.3.3 Faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Davis dalam Karyantoro (2004), faktor – faktor yangmempengaruhi kinerja adalah :

1. Faktor kemampuan (Ability)

Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality, artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata – rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan keterampilan dalam mengerjakan pekerjaan, maka ia lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor Motivasi (Motivation)

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yangterarah untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini ada hubungan yang

positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja.

2.1.4 Hasil Penelitian Sebelumnya

Selanjutnya untuk mendukung penelitian ini, dapat di sajikan daftar penelitian terdahulu dan teori yang sudah dijabarkan atau dikemukakan sehingga dapat membedakan keorisinalitasan penelitian ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO	Nama	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Pebedaan
1.	Sri Pahalendang Asi Septembe 2013 ISSN ; 16935241	Pengaruh Iklim Organisasi dan *Burnout* terhadap Kinerja Perawat RSUD dr. Doris Sylvanus Palangka Raya	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh langsung iklim organisasi terhadap *burnout*. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa iklim	Variabel X1 iklim organisai dan variabel Y kinerja	Variabel X2 burnout

			organisasidan *burnout* masing-masing memiliki pengaruh terhadap kinerja perawat di RSUD dr. Doris Sylvanus Palangka Raya, serta adanya pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap kinerja perawat di RSUD dr. Doris Sylvanus Palangka Raya melalui *burnout*. Hasil penelitianmenunjukkan bahwa semua hipotesisterbukti.		
2.	RofiatunMaslu ri Juli 2011 ISSN : 14411-1799	Pengaruh iklim organisasi dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai dengan mediasi pada dinas-dinas di kabupaten kudus	Ada pengaruh Kompetensi terhadap kinerja pegawai pada dinas-dinas di Kabupaten Kudus, Ada pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada dinas-dinas di Kabupaten Kudus	Variabel X1 iklim Organisasi Variabel X2 kompetensi Varabel Y kinerja	Ada variabel intervening yaitu motivasi

3.	Mufidah. S.L. Mandey. L. Manane keJuni 2014 ISSN : 2303-1174	Analisis tingkat pendidikan, kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Asuransi jasaraharja putera manado	Hasil penelitian menunjukan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Asuransi Jasaraharja Putera Manado.	Variabel X2 kompetensi, Variabel Y kinerj	Variabel X1 tingkat pendidikan X3 kompensasi
4	Evi Wahyuningsih, Mahlia Muis,Indrianty Sudirman Juni 2013ISSN: 2303-100X	Pengaruh motivasi, disiplin dan Kompetensi terhadap kinerja karyawan PT.Angkasa Pura (persero) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar	Hasil penelitian menunjukan bahwa Variabel motivasi, kedisiplinan dan kompetensi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I Bandara Hasanuddin Makassar	Variabel kompetensi variabel Y Kinerja	Variabel X1 motivasi Variabel X2 Disiplin
5.	Yeldy G.A. Woy Juni:2013 ISSN 2303-1174	Iklim organisasi dan self esteem pengaruhnya terhadap kinerja karyawan Bank BTN cabang Manado	1.Iklim organisasi serta *self esteem* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BTN, 2.Iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BTN,3.*Self Esteem* berpengaruh	Variaabel X1 iklim organisasi Variabel Y kinerja karyawan	Variabel independen X2 SELF ESTEEM

			terhadap kinerja karyawan Bank BTN.		
6.	Cosimo Rota1, Nikolai Reynolds2 and Cesare Zanasi3 2012, ISSN: 1792-7544	The influence of organizational climate on sustainable relationships between organization and employees. The KION case study.	iklimorganisasivariabelyang menghubungkan tingkatmakrodan mikro analisis, mungkindipengaruhi oleh variabellain, sepertipraktiksumber daya manusia, kontrak psikologis[49] danbanyak faktorterkait konteksesternal lainnya seperti Ukuranorganisasidan struktur.	Variabel X1 iklim organisasi	Variabel Y relationships between organizationand employees.

2.2 KERANGKA PEMIKIRAN

Iklim organisasi dalam perusahaan sangat penting untuk di perhatikan, dengan menciptakan iklim organisasi yangbaik maka akan mempengaruhi sikap karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dan dengan iklim yang nyaman dan kondusif maka akan menghidari dari terjadinya perilaku negatif karyawan, suasana yang kondusif, kenyamanan dan hubungan baik dengan sesama karyawan maupun pimpinan akan saling mendukung dalam menyelesaikan tugas sehingga akan berdampak baik pada hasil kinerja karyawan Seperti yang diemukakan Rofiatun,Masluri (2011)“Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada dan terjadi di lingkungan

internal organisasi secara rutin yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi".

keberhasilan suatu organisasi juga sangat bergantung pada kompetensi yang di miliki oleh sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan tersebut,karena sumberdayamanusia merupakan penggerak jalannya organisasi, seiring perembangan zaman dan teknologi maka sumberdaya manusia dalam perusahaan harus memilikikompetensi agar perusahaan dapat lebih unggul dari pesaing dan mewujudkan apa yang menjadi tujuan perusahaan dengan tingkat pendidikan dan pengetahuan yang tinggi dan memiliki kemampuan kerja sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki Stephen. P. Robbins (1996, 218) "kinerja karyawan adalah fungsi dari intuaksi antara kemampuan dan inovasi". Pengetahuan bersumber pada pendidikan maka akan menciptakan sikap profesionalitas dan akan berdampak pada kinerja, seperti menurut Flippo (1984 : 14) "seseorang agar mencapai kinerja yang tinggi tergantung pada kerja sama, kepribadian, kepandaian yang beraneka ragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan dan inisiatif". Semakin luas pengetahuan yang dimiliki karyawan maka semakin profesional karyawan tersebut, mempunyai kemampuan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya akan meningkatkan kinerja tingkat efektifitas dan efisiensi dalam menyelesaikan pekerjaannya akan tinggi tentunya dengan kualitas dan kuantitas hasil kerja yang tinggi juga. Seperti dikemukakan oleh Sedarmayanti (2006:32) yang mendefinisikan "kompetensi sebagai karakteristik-karateristik yang mendasari individu untuk mecapai kinerja superior".

2.2.1 Keterkaitan antara Iklim Organisasi dengan Kinerja

Menurut Rofiatun,Masluri (2011)

"Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada dan terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi".

Kolb dan rubin (1984) memberikan tujuh komponen iklim organisasi yaitu: "konformitas, tanggung jawab, standar kinerja, imbalan, kejelasan organisasi kehangatan dan dukungan, (hubungan inter personal),serta kepemimpinan".

Menurut (Utami:2005) "Iklim organisasi yang baik dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja individu".

2.2.2 Keterkaitan antara Kompetensi dan Kinerja

Sedarmayanti (2006:32) mendefinisikan "kompetensi sebagai karakteristik-karateristik yang mendasari individu untuk mecapai kinerja superior".

Spencer dan spencer (1993), "kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efetivitas kinerja individu dalam pekerjaannya".

Boulter, Dalziel,dan Hill (2003) mengemukakan "kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memunginkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu".

kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karir, tetapi menentukan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan.

Dan berikut ini skema paradigma dari penelitian yang dilakukan



Gambar 2.1
Skema Paradigma

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2011:64) menjelaskan tentang hipotesis sebagai berikut :

"Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta –fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik."

Hipotesis penelitian dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul dan harus diuji secara empiris. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

1. Iklim organisasisudah kondusif, kompetensi cukup baik, dan kinerja karyawan sudah tinggi di Direktorat SDM PT Kereta Api Indonesia (persero) kantor pusat
2. Iklim organisasi berpengaruh tehadap kinerja karyawan di Direktorat SDMPT Kereta Api Indonesia (Persero) kantor pusat
3. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Direktorat SDMPT Kereta Api Indonesia (Persero) kantor pusat