

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Karakteristik Individu**

Karakteristik individu adalah suatu sifat atau watak atau kepribadian yang khas dari seseorang, baik buruknya karakteristik setiap individu tergantung bagaimana seseorang itu mengaplikasikannya dalam kehidupannya termasuk dalam pekerjaannya.

Sumber daya yang terpenting dalam organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi agar suatu organisasi dapat tetap eksistensinya. Setiap manusia memiliki karakteristik individu yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Berikut ini dijelaskan pengertian-pengertian dari karakteristik individu menurut beberapa ahli diantaranya Ratih Hurriyati, (2010:79) yang memberikan pengertian tentang karakteristik individu sebagai berikut:

“Suatu proses psikologi yang mempengaruhi individu dalam memperoleh, mengkonsumsi serta menerima barang dan jasa serta pengalaman. Karakteristik individu merupakan faktor internal (interpersonal) yang menggerakkan dan mempengaruhi perilaku individu.”

Selanjutnya menurut Robbins (2007:78) menyatakan bahwa variabel di tingkat individu meliputi karakteristik biografis, kemampuan kepribadian dan pembelajaran. Karakteristik biografis meliputi usia, jenis kelamin, status perkawinan, banyaknya tanggungan, dan masa kerja dengan suatu organisasi dari karyawan itu. Sedangkan yang termasuk kemampuan adalah kemampuan fisik dan mental.

Thoha (2008: 34) mengemukakan karakteristik individu secara lebih luas, yaitu sebagai berikut:

“Berkaitan dengan karakteristik individu, bahwa individu membawa ke dalam tatanan organisasi, kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Ini semua adalah karakteristik yang dimiliki individu dan karakteristik ini akan memasuki suatu lingkungan baru, yakni organisasi.”

Sedangkan menurut Sujak (2005:249) mengemukakan bahwa karakteristik individu secara lebih luas yakni:

“Karakteristik individu yang berbeda-beda meliputi kebutuhannya, nilai, sikap, dan minat. Perbedaan-perbedaan tersebut dibawa ke dunia kerja sehingga motivasi setiap individu berbeda.”

Adapun Stoner (2006: 87) juga mendefinisikan karakteristik individu adalah sebagai berikut:

“Karakteristik individu yaitu: minat, sikap, dan kebutuhan yang dibawa seseorang ke dalam situasi kerja.”

Adapun menurut Robbin yang dialihbahasakan oleh Diana Angelica (2009:56) bahwa karakteristik individu adalah suatu bentuk kemampuan, berdasarkan karakteristik-karakteristik biografis, pembelajaran, sikap, kepribadian, persepsi, serta nilai-nilai.

Dari berbagai pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa karakteristik individu merupakan bagian dari minat, sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan, dan situasi pekerjaan, kebutuhan individual, kemampuan atau kompetensi, pengetahuan tentang pekerjaan dan emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai.

### 2.1.2 Faktor Karakteristik Individu

Menurut Stephen P. Robbins (2007:46), karakteristik individu mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan masa kerja dalam organisasi.

#### 1. Umur

Hubungan kinerja dengan umur sangat erat kaitannya, alasannya adalah adanya keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia. Pada karyawan yang berumur tua juga dianggap kurang luwes dan menolak teknologi baru. Namun di lain pihak ada sejumlah kualitas positif yang ada pada karyawan yang lebih tua, meliputi pengalaman, pertimbangan, etika kerja yang kuat, dan komitmen terhadap mutu.

Karyawan yang lebih muda cenderung mempunyai fisik yang kuat, sehingga diharapkan dapat bekerja keras dan pada umumnya mereka belum berkeluarga atau bila sudah berkeluarga anaknya relatif masih sedikit. Tetapi karyawan yang lebih muda umumnya kurang berdisiplin, kurang bertanggung jawab dan sering berpindah-pindah pekerjaan dibandingkan karyawan yang lebih tua. Karyawan yang lebih tua kecil kemungkinan akan berhenti karena masa kerja mereka yang lebih panjang cenderung memberikan kepada mereka tingkat upah yang lebih tinggi, liburan dengan upah yang lebih panjang, dan tunjangan pensiun yang lebih menarik.

#### 2. Jenis Kelamin

Tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, dorongan

kompetitif, motivasi, sosiabilitas, atau kemampuan belajar. Namun studi-studi psikologi telah menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang, dan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya daripada wanita dalam memiliki pengharapan untuk sukses. Bukti yang konsisten juga menyatakan bahwa wanita mempunyai tingkat kemangkiran yang lebih tinggi daripada pria.

### 3. Masa Kerja

Masa kerja dan kepuasan kerja saling berkaitan positif. Memang, ketika usia dan masa kerja diperlakukan secara terpisah, tampaknya masa kerja akan menjadi indikator perkiraan yang lebih konsisten dan mantap atas kepuasan daripada usia kronologis. Masa kerja yang lama akan cenderung membuat seorang karyawan lebih merasa betah dalam suatu organisasi, hal ini disebabkan diantaranya karena telah beradaptasi dengan lingkungannya yang cukup lama sehingga seorang karyawan akan merasa nyaman dengan pekerjaannya. Penyebab lain juga dikarenakan adanya kebijakan dari instansi atau perusahaan mengenai jaminan hidup dihari tua (Robert et. al, 2003:275).

### 4. Tingkat Pendidikan

Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka akan mempengaruhi pola pikir yang nantinya berdampak pada tingkat kepuasan kerja (Robert et. al, 2003:277). Pendapat lain juga menyebutkan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan maka tuntutan-tuntutan terhadap aspek-aspek kepuasan kerja di tempat kerjanya akan semakin meningkat (Wexley et. al, 2003:149).

Dalam organisasi tingkat pendidikan pegawai akan mempengaruhi jalannya organisasi karena dengan pendidikan diperoleh tambahan pengetahuan yang semakin luas. Demikian juga melalui latihan, pegawai mendapatkan informasi, mengembangkan sikap dan keterampilan jika sering mendapatkan latihan maka diharapkan pegawai memiliki keterampilan yang baik dalam melakukan tugas pekerjaannya. Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan pegawai dapat dilihat dari pendidikan yang dimilikinya, kemampuan mengenai tingkat pengetahuan yang diperolehnya melalui pelatihan dan pengalaman yang membawa perubahan tingkah laku, pengetahuan, cara berpikir, perasaan atau sikap mental (Rofiatun, 2011:5).

#### 5. Status Perkawinan

Status perkawinan adalah ikatan lahir batin antara seorang pria dan seorang wanita sebagai suami istri dengan tujuan membentuk keluarga yang bahagia dan kekal berdasarkan Ketuhanan YME (Lembaga Demografi FE UI, 2000:146). Salah satu riset menunjukkan bahwa karyawan yang menikah lebih sedikit absensinya, mengalami pergantian yang lebih rendah, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan sekerjanya yang bujangan. Pernikahan memaksakan peningkatan tanggung jawab yang dapat membuat suatu pekerjaan yang tetap menjadi lebih berharga dan penting.

Berdasarkan beberapa pengertian karakteristik individu di atas maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu adalah suatu proses psikologi yang mempengaruhi individu yang mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan masa kerja dalam organisasi.

### 2.1.3 Indikator Karakteristik Individu

Menurut Arief Subyantoro (2009:11) bahwa setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja ditempat yang sama. Indikator karakteristik individu meliputi: kemampuan, nilai, sikap, minat yakni ;

1. Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam pekerjaan. Dengan kata lain bahwa kemampuan (*ability*) merupakan fungsi dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*), sehingga formulanya adalah  $A : f(K.S)$ .
2. Nilai seseorang didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan, dapat dinikmati, hubungan dengan orang-orang, pengembangan intelektual dan waktu untuk keluarga.
3. Sikap (*attitude*) adalah pernyataan evaluatif baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, orang, atau peristiwa. Dalam penelitian ini sikap akan difokuskan bagaimana seseorang merasakan atas pekerjaan, kelompok kerja, penyedia dan organisasi.
4. Minat (*interest*) adalah sikap yang membuat orang senang dengan objek situasi atau ide-ide. Hal ini diikuti oleh perasaan senang dan kecenderungan untuk mencari objek yang disenangi. Pola minat seseorang merupakan salah satu faktor yang menentukan kesesuaian orang dengan pekerjaannya. Minat orang terhadap jenis pekerjaan pun berbeda-beda.

#### 2.1.4 Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan salah satu aspek kajian dari fungsi MSDM yakni fungsi pemeliharaan karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Tujuan dari organisasi yang dapat tercapai bisa dilihat apabila lingkungan kerja dapat menunjang terhadap kinerja para anggotanya, lingkungan kerja menyangkut seluruh aspek lingkungan sosial, baik formal maupun informal yang dirasakan oleh para anggota organisasi, dan lingkungan itu dapat mempengaruhi pekerjaannya. Suasana lingkungan kerja yang dirasakan oleh masing-masing individu dalam sebuah organisasi sering disebut sebagai iklim organisasi.

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

Definisi mengenai iklim organisasi dikemukakan oleh beberapa ahli. Para ahli mengartikan iklim sebagai unsur fisik, dimana iklim sebagai suatu atribusi dari organisasi atau sebagai suatu atribusi daripada persepsi individu sendiri. Menurut Lussier (2005:486) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah:

“Persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya.”

Selanjutnya Luthans dalam Simamora (2011: 34) menyebutkan bahwa iklim organisasi adalah:

“Lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut”.

Sedangkan Wirawan (2008: 122) mendefinisikan iklim organisasi secara lebih luas sebagai berikut:

“Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi”.

Sedangkan menurut Stringer (2002:122) mendefinisikan iklim sebagai “...collection and pattern of environmental determinant of aroused motivation”, iklim organisasi adalah sebagai suatu koleksi dan pola lingkungan yang menentukan motivasi.

Dari pendapat di atas, maka dapat dikatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu konsep yang menggambarkan tentang kualitas lingkungan internal organisasi yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

### **2.1.5 Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi**

Stringer (2002: 135) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi 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 yakni ;

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 dasar, atau perusahaan industri minyak kelapa sawit di Indonesia, mempunyai iklim umum yang sama. Kesamaan faktor umum tersebut disebabkan pengaruh lingkungan eksternal organisasi.

2. Strategi Organisasi,

Kinerja suatu perusahaan tergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi, dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level organisasi yang berbeda. Strategi mempengaruhi iklim organisasi secara tidak langsung.

- a. Praktik kepemimpinan akan bervariasi, tergantung pada strategi yang dilaksanakan.
- b. Pengaturan organisasi akan dikembangkan untuk memperkuat strategi-strategi yang berbeda.
- c. Strategi jangka panjang akan mempunyai dampak terhadap kekuatan sejarah yang menentukan iklim organisasi.

3. Pengaturan Organisasi,

Pengaturan Organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi.

4. Kekuatan Sejarah

Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatan sejarahnya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya.

5. Kepemimpinan

Perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakan pendorong utama terjadinya kinerja.

### **2.1.6 Dimensi Iklim Organisasi**

Dimensi iklim organisasi adalah unsur, faktor, sifat, atau karakteristik variabel iklim organisasi. Dimensi iklim organisasi terdiri atas beragam jenis dan berbeda pada setiap organisasi. Studi yang dilakukan oleh pakar iklim organisasi menunjukkan paling tidak 460 jenis lingkungan kerja dengan iklim organisasinya masing-masing (Rob Altman dalam Wirawan, 2008:130).

Menurut Wirawan (2008:131) untuk mengukur iklim organisasi terdapat 6 (enam) dimensi yang diperlukan, yaitu:

1. Struktur (*Structure*)

Struktur organisasi merefleksikan perasaan di organisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan

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

2. Standar-standar (*Standards*)

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

3. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “bos untuk diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan resiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

4. Penghargaan (*Recognition*)

Mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan dihadapkan dengan kritik dan

hukuman atas penyelesaian pekerjaan. Penghargaan yang rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten.

5. Dukungan (*Support*)

Perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung diantara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih sendiri.

6. Komitmen (*Commitment*)

Perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

### **2.1.7 Pengukuran Iklim Organisasi**

Menurut Sumantri (2001:143) pengukuran iklim organisasi dalam beberapa hal sama dengan pengukuran kepribadian individu. Informasi tingkat pertama diperoleh dari suatu gambaran informal (*informal description*). Hal ini mencakup catatan seseorang mengenai aktivitas organisasi yang dilakukan dengan observasi terhadap rapat, dokumen-dokumen, surat menyurat, nota peringatan dan bahkan interpretasi yang didasarkan pada segala sesuatu seperti kotak telepon kantor yang

selalu terkunci. Deskripsi ini memberi bahan untuk mengambil kesimpulan organisasi misalnya demokratis, otoriter, konservatif maupun non komunikatif.

Selanjutnya tingkatan yang lain dari informasi, yaitu dengan melalui orang-orang dalam organisasi. Apa yang mungkin diberikan orang-orang yang mungkin merasakan iklim, berbeda dalam hal bagaimana mereka menerima atau menolak peraturan-peraturan dan kaidah-kaidah dan bagaimana mereka memandang lingkungan sosial umumnya.

### **2.1.8 Budaya Organisasi**

Edy Sutrisno (2010: 2), mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi. Suatu budaya organisasi memakan waktu yang lama untuk terbentuk, dan begitu terbentuk, budaya ini cenderung mendarah daging. Budaya yang kuat sangat resisten terhadap perubahan karena para karyawan telah berkomitmen pada budaya tersebut.

Mangkunegara (2008: 113) menyimpulkan pengertian budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Robbins, et al (2008: 256) mendefinisikan bahwa budaya organisasi atau kultur organisasi sebagai salah satu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi, ada 7 (tujuh) karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat sebuah organisasi:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci. Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh Mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang bersifat agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankan status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Masing-masing karakteristik ini berada di suatu kontinum mulai rendah sampai tinggi. Karenanya menilai organisasi berdasarkan ketujuh karakteristik ini akan menghasilkan suatu gambaran utuh mengenai kultur sebuah organisasi. Kultur organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik kultur suatu organisasi, bukan dengan apakah mereka menyukai karakteristik itu atau tidak. Kultur organisasi adalah suatu istilah deskriptif berbeda dengan konsep kepuasan kerja yang bersifat evaluatif.

### **2.1.9 Pembentukan Budaya Organisasi**

Menurut Agung (2007: 21), ada 3 (tiga) macam proses terbentuknya budaya organisasi yaitu:

1. Budaya organisasi diciptakan oleh pendirinya;
2. Budaya organisasi terbentuk sebagai upaya menjawab tantangan dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal;
3. Budaya organisasi diciptakan oleh tim manajemen sebagai cara untuk meningkatkan kinerja organisasi secara sistematis.

Tika (2006: 16-18) mengemukakan bahwa dalam pembentukan budaya organisasi ada dua hal yang penting yang harus diperhatikan yaitu unsur-unsur pembentuk budaya organisasi dan proses pembentukan budaya organisasi itu sendiri. Selanjutnya dikemukakan tentang proses pembentukan budaya organisasi melalui 4 (empat) tahapan, yaitu tahap pertama, terjadinya interaksi antara pimpinan atau pendiri budaya organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi. Pada tahap kedua, adalah dari interaksi menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai, dan asumsi. Tahap ketiga adalah artifak,

nilai, dan asumsi akan diimplementasikan sehingga membentuk budaya organisasi. Tahap terakhir adalah bahwa dalam rangka mempertahankan budaya organisasi dengan dilakukan pembelajaran (*learning*) kepada anggota baru dalam lingkungan organisasi.

#### **2.1.10 Peran dan Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi setidaknya memiliki 3 (tiga) peranan yang sangat penting, yaitu : memberikan identitas bagi anggota, meningkatkan komitmen terhadap visi dan misi organisasi serta memperkuat standar perilaku pada anggota organisasi tersebut.

Mangkunegara (2008: 123) mengemukakan bahwa fungsi dari budaya organisasi dapat membantu masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal organisasi. Adaptasi eksternal dapat dilakukan melalui pemahaman tentang Visi, Misi dan Strategi, tujuan organisasi dan pengukuran kinerja. Sedangkan permasalahan yang berhubungan dengan integrasi internal dapat dilakukan antara lain komunikasi, kriteria karyawan, penentuan standar bagi insentif (*rewards*) dan sanksi (*punishment*) seraya melakukan pengawasan (pengendalian internal organisasi).

Robbins, et al (2008: 262-265) menjelaskan fungsi dan peran budaya dalam sebuah organisasi, sebagai berikut:

1. Sebagai penentu batas-batas; artinya budaya organisasi selalu menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya;
2. Membuat rasa identitas anggota organisasi;



3. Memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu;
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial atau perekat sosial;
5. Bertindak sebagai *sense making* serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi.

#### **2.1.11 Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Umar (2008: 208) menyatakan untuk menilai kualitas budaya organisasi suatu organisasi dapat dilihat dari 10 (sepuluh) faktor utama, yaitu sebagai berikut:

1. Inisiatif individu, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu;
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko;
3. Arah, yaitu sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi;
4. Integrasi, yaitu tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi;
5. Dukungan Manajemen, yaitu tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka;
6. Kontrol, yaitu jumlah pada peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi serta mengendalikan perilaku pegawai;

7. Identitas, yaitu tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional tersebut;
8. Sistem imbalan, yaitu tingkat sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih, dan sebagainya;
9. Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan adanya suatu konflik kritik secara terbuka;
10. Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

#### **2.1.12 Menciptakan Budaya Organisasi**

Robbins (2009: 314) menjelaskan bahwa terciptanya budaya organisasi dimulai dari ide pendiri organisasi. Para pendiri suatu organisasi secara tradisional mempunyai dampak yang besar pada pembentukan budaya organisasi. Para pendiri mempunyai suatu visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu. Para pendiri tidak dikendalikan oleh kebiasaan ataupun ideologi sebelumnya. Proses pembentukan budaya terjadi dalam 3 (tiga) cara yaitu:

1. Para pendiri hanya mempekerjakan dan menjaga karyawan yang berpikir dan merasakan cara yang mereka tempuh;
2. Para pendiri mengindoktrinasikan dan mensosialisasikan para karyawan dengan cara berpikir dan merasa mereka;

3. Akhirnya perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai satu model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasikan diri dengan mereka dan oleh karenanya menginternalisasikan keyakinan, nilai, dan asumsi-asumsi mereka.

Bila organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat sebagai satu penentu utama keberhasilan organisasi. Pada titik ini, keseluruhan kepribadian pendiri menjadi tertanam dalam budaya organisasi.

### **2.1.13 Mempertahankan Budaya Organisasi**

Sekali suatu budaya terbentuk, praktik-praktik di dalam organisasi bertindak mempertahankan budaya dengan memberikan kepada para karyawan seperangkat pengalaman yang serupa. Robbins (2009: 315) menyatakan bahwa terdapat 3 (tiga) kekuatan yang merupakan bagian yang sangat penting dalam mempertahankan suatu budaya, yaitu:

1. Praktik Seleksi

Tujuan utama dari proses seleksi adalah mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam suatu organisasi. Proses seleksi memberikan informasi kepada para pelamar mengenai organisasi itu. Para calon belajar mengenai organisasi yang akan dimasuki, dan jika mereka merasakan suatu konflik antara nilai mereka dengan nilai organisasi, maka mereka dapat menyeleksi diri keluar dari kumpulan pelamar. Oleh karena itu, seleksi menjadi jalan dua-arah, dengan memungkinkan pemberi kerja

atau pelamar untuk memutuskan kehendak hati mereka jika tampaknya terdapat kecocokan. Dengan cara ini, proses seleksi mendukung suatu budaya organisasi dengan menyeleksi keluar individu-individu yang mungkin menyerang atau menghancurkan nilai-nilai intinya.

## 2. Manajemen Puncak

Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Lewat apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, eksekutif senior menegakkan norma-norma yang mengalir ke bawah sepanjang organisasi, misalnya apakah pengambilan risiko diinginkan, berapa banyak kebebasan seharusnya diberikan oleh para manajer kepada bawahan mereka, pakaian apakah yang pantas dan tindakan apakah akan dihargai dalam kenaikan upah, promosi, dan ganjaran lain.

## 3. Sosialisasi

Tidak peduli betapa baik yang telah dilakukan suatu organisasi dalam perekrutan dan seleksi, karyawan baru tidak sepenuhnya indoktrinasi dalam budaya organisasi itu. Yang paling penting, karena para karyawan baru tersebut tidak mengenal baik budaya organisasi yang ada. Oleh karena itu, organisasi tampaknya akan berpotensi membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan budayanya. Proses penyesuaian ini disebut sosialisasi.

Sosialisasi dapat dikonsepsikan sebagai suatu proses yang terdiri atas 3 (tiga) tahap yaitu:

- a. Tahap prakedatangan: yaitu periode pembelajaran di mana proses sosialisasi yang dilakukan sebelum karyawan baru bergabung dalam organisasi;
- b. Tahap perjumpaan: yaitu tahap dalam proses adanya sosialisasi di mana karyawan baru melihat apa yang sesungguhnya organisasi itu dan penyimpangan yang mungkin dan kenyataan yang ada;
- c. Tahap metamorfosis: yaitu tahap dalam proses sosialisasi dimana karyawan baru berubah dan menyesuaikan pekerjaan kelompok kerja dan organisasi.

#### **2.1.14 Kinerja**

Definisi kinerja karyawan dalam istilah tersebut berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2007: 67).

Kemudian menurut Sulistiyani (2011: 223) prestasi seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Hasibuan (2006: 34) mengemukakan bahwa prestasi kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Arti kata *performance* merupakan kata benda (*noun*) artinya adalah “*thing done*” (suatu hasil yang telah dikerjakan). Kinerja terjemahan dari “*performance*” yang berarti (Sedarmayanti, 2007: 259) yakni :

1. Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna;
2. Pencapaian/prestasi seseorang yang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya;
3. Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, di mana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan);
4. *Performance is defined as the record of outcomes produced on a specific job function or activity during a specific time period* (Kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai *outcome* yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula);
5. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja dikenal juga dengan prestasi kerja. Prestasi kerja adalah hasil pekerjaan, apakah sudah sesuai dengan kriteria yang ditentukan sebelumnya dan apakah sudah tepat penyelesaiannya dengan alokasi waktu dan standarisasi lainnya yang sudah ditentukan, apakah hasil pekerjaan-pekerjaan ini sudah memenuhi akuntabilitas dan efisiensi dalam bekerja. Jika kinerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, maka kinerja merupakan *output* pelaksanaan tugas.

Dari batasan-batasan tersebut, jelaslah bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil atau prestasi kerja yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Tingkat keberhasilan seseorang di dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dinamakan *level of performance*. Orang yang *level of performancenya* tinggi dikatakan produktif, sedangkan orang yang *level of performance-nya* rendah dikatakan tidak produktif.

Kinerja pegawai merupakan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan, atau tingkat hasil rata-rata yang dicapai oleh seorang pekerja. Salah satu kegunaan penilaian kinerja adalah untuk membantu mendiagnosa kesalahan dalam mendesain pekerjaan dan umpan balik dalam menentukan karir pimpinan untuk mencapai tujuan.

Sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), praktis mempunyai standar-standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan. *Job related* berarti bahwa sistem penilaian perilaku kritis yang mewujudkan keberhasilan organisasi. Praktis artinya mudah dipahami atau mudah dimengerti oleh penilai. Standar pelaksana kerja hendaknya berhubungan dengan

hasil-hasil yang diinginkan pada setiap pekerjaan. organisasi dapat berkembang merupakan keinginan setiap individu yang berada di dalam organisasi tersebut, karena setiap individu diharapkan dengan perkembangan tersebut organisasi mampu bersaing dan mengikuti kemajuan zaman. Dengan demikian tujuan yang diharapkan oleh organisasi dapat tercapai dengan baik.

Kemajuan organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor lingkungan yang bersifat internal dan eksternal. Sejauh mana tujuan organisasi telah tercapai dapat dilihat dari seberapa besar organisasi memenuhi tuntutan lingkungannya. Memenuhi tuntutan lingkungan berarti dapat memanfaatkan kesempatan atau mengatasi tantangan lingkungan atau ancaman dari lingkungan dalam rangka menghadapi atau memenuhi tuntutan dan perubahan-perubahan di lingkungan organisasi.

Pembinaan dan pengembangan pegawai baru maupun lama dalam organisasi adalah merupakan salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan karyawan. Karena itu perlu dilakukan penilaian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan atau yang dinamakan dengan penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja.

Prestasi kerja pegawai dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi dari masing-masing individu. Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal, organisasi membutuhkan karyawan yang berprestasi tinggi. Pada perkembangan selanjutnya pekerja memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan mereka pada masa yang akan datang, oleh karena itu, penilaian seharusnya menggambarkan kinerja karyawan.



Manajemen maupun pegawai perlu umpan balik tentang kerja mereka. Hasil penilaian kinerja karyawan dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai. Kinerja merefleksikan seberapa baik pegawai memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering di salah tafsirkan sebagai upaya (*effort*), yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

Kinerja karyawan merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang), dapat pula diartikan sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta dengan tenaga kerja per satuan waktu.

Definisi kinerja menurut Mangkunegara (2008 : 9) yaitu kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat

kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Untuk itu jika perusahaan ingin membangun kemampuan bersaing melalui sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif, maka perlu diadakan sistem penilaian terhadap kinerja orang-orang dalam organisasi. Walaupun efek dari penilaian tidak selalu bersifat hitam dan putih, namun suatu aktivitas penilaian haruslah menjadi bagian dari kegiatan strategis organisasi. Karena itu, sistem penilaian harus dipandang sebagai salah satu strategi untuk mendorong prestasi kerja dan pengembangan karyawan.

Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas, *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif. Hasibuan (2008 : 94) memberikan definisi bahwa Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) yang dicapai oleh pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas per satuan periode waktu dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### **2.1.15 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu cara yang dilakukan untuk menilai prestasi kerja seorang karyawan apakah mencapai target pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pelaksanaan penilaian hasil kerja atau kinerja organisasi maupun kinerja individual dilakukan oleh sistem manajemen yang

bertugas untuk melakukan penilaian hasil kerja karyawan yang disebut manajemen kinerja.

Dengan demikian manajemen kinerja adalah sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan mengembangkan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam suatu jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang.

Pada prinsipnya penilaian adalah merupakan cara pengukuran kontribusi – kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas - tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Syarat-syarat indikator kinerja yang ideal, menurut BPKP (2010: 3) yakni sebagai berikut :

1. Spesifik dan jelas;
2. Dapat diukur secara obyektif;
3. Relevan;
4. Dapat dicapai, penting, dan berguna;
5. Fleksibel dan sensitif;
6. Efektif.

Penilaian Kinerja bertujuan untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan pegawai negeri sipil berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja. Hasil Penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS dituangkan dalam

naskah Nilai Prestasi Kerja yang meliputi unsur Nilai Sasaran Kerja Pegawai (SKP) & Nilai Perilaku, Dan harus dibuat seobyektif dan seteliti mungkin berdasarkan data yang tersedia.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas SDM yang ada dalam organisasi. Permasalahan yang biasa muncul dalam proses penilaian adalah terletak pada bagaimana objektivitas penilaian dapat dipertahankan. Dengan kemampuan mempertahankan objektivitas penilaian, maka hasil penilaian menjadi terjaga akurasi dan validitasnya. Untuk menjaga sistem penilaian yang objektif hendaknya para penilai, harus menghindarkan diri dari adanya "like" dan "dislike". Dengan demikian menurut Rosidah (2007:114) tujuan dan kontribusi dari hasil penilaian yang diharapkan dapat tercapai, adapun tujuan penilaian adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai;
2. Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya;
3. Mendistribusikan *reward* dari organisasi / instansi yang dapat berupa penambahan gaji/upah dan promosinya yang adil;
4. Mengadakan penelitian manajemen personalia.

Adapun secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi yakni sebagai berikut :

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi;
2. Perbaiki kinerja;

3. Kebutuhan latihan dan pengembangan;
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja;
5. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian;
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

Informasi penilaian kinerja tersebut dapat dipakai oleh pimpinan untuk mengelola kinerja pegawainya dan mengungkap kelemahan kinerja pegawai sehingga pimpinan dapat menentukan tujuan maupun peringkat target yang harus diperbaiki. Tersedianya informasi kinerja pegawai, sangat membantu pimpinan dalam mengambil langkah perbaikan program-program kepegawaian yang telah dibuat, maupun program-program organisasi secara menyeluruh.

#### **2.1.16 Indikator Kinerja**

Indikator kinerja para pegawai menurut Dharma (2010: 55) mengatakan bahwa hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal sebagai berikut :

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai;
2. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran atau tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya;
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Sedangkan menurut Steker (2011: 114) yang menjadi indikator dalam mengukur kinerja atau prestasi karyawan adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dalam kondisi normal;
2. Kualitas kerja, yaitu dapat berupa kerapian, ketelitian dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan;
3. Pemanfaatan waktu, yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan atau lembaga pemerintahan;
4. Kerjasama, yaitu kemampuan menangani hubungan dengan orang lain dalam pekerjaan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pada BAB I PP tersebut menyebutkan bahwa kinerja atau prestasi kerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan kerja organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja.

Dalam penelitian ini, pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Tasikmalaya, kinerja pegawai dilihat berdasarkan Nilai Prestasi Kerja yang meliputi unsur Nilai Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Nilai Perilaku Kerja periode Januari sampai dengan Desember 2020.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai karakteristik individu, iklim organisasi dan beban kerja yang

berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berikut ini adalah tabel penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian yang Relevan**

No	Peneliti (tahun) Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan	Sumber
1.	Deri Firmansyah dan Rahma Wahdiniwaty (2017) Pengaruh Karakteristik Individu, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Sosro Kantor Penjualan Wilayah (KPW) Jawa Barat Selatan.	- Terdapat adanya hubungan yang kuat dan searah antara karakteristik individu dengan beban kerja, karakteristik individu dengan lingkungan kerja, dan beban kerja dengan lingkungan kerja. - Karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. - Secara simultan, karakteristik individu, beban kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel Karakteristik Individu, Beban Kerja dan Kinerja Karyawan	Variabel Lingkungan Kerja  Tidak meneliti variabel Iklim Organisasi	Jurnal Ilmiah, Vol. 2 No. 2, ISSN: 2460-089X. UNIKOM.
2.	Iskandar (2017) Pengaruh Karakteristik Individu, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Inspektorat Daerah Provinsi	- Karakteristik individu dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. - Karakteristik individu, beban kerja dan lingkungan kerja	Variabel Karakteristik Individu dan Kinerja Pegawai	Variabel Lingkungan Kerja  Tidak meneliti variabel Iklim Organisasi	Jurnal Katalogis, Vol. 5 No. 5, ISSN: 2302-2019. Universitas Tadulako.

No	Peneliti (tahun) Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan	Sumber
	Sulawesi Tengah.	secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.			
3.	Nurhamidah Gozali (2016) Pengaruh Beban Kerja dan Karakteristik Individu terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik (Studi Kasus pada BPS Kota Deli Serdang dan Kota Serdang Bedagai).	- Beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. - Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. - Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. - Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. - Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Variabel Karakteristik Individu dan Kinerja Pegawai	Variabel Kepuasan Kerja Tidak meneliti variabel Iklim Organisasi	Jurnal Bisnis dan Manajemen, Vol. 1 No. 1, Artikel 4. Universitas Terbuka.
4.	Susi Susanti dan Widayat (2016) Pengaruh Karakteristik Individu, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi Akuntabilitas Pengelolaan.	- Karakteristik individu, budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. - Motivasi dapat memperkuat karakteristik individu, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.	Variabel Karakteristik Individu dan Kinerja Karyawan	Variabel Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Tidak meneliti variabel Iklim Organisasi dan Beban Kerja	Jurnal Ekonomika-Bisnis, Vol. 07 No. 02, ISSN: 2088-6845. Universitas Muhammadiyah Malang.
5.	Maripah (2015) Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Terhadap	Ada Pengaruh Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap	Variabel Budaya Organisasi dan kinerja pegawai	Variabel motivasi	Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5



No	Peneliti (tahun) Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan	Sumber
	dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pekerja Sosial Pada Unit Pelaksana Teknik Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur	Kinerja Pekerja Sosial Pada Unit Pelaksana Teknik Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur		Tidak meneliti variabel	No. 10, ISSN: 2302-8912. Universitas Udayana.
6.	Joko Setiawan (2013) Pengaruh Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Awetama Bina Reksa.	Secara parsial (individu) variabel karakteristik individu tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan variabel lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Variabel Karakteristik Individu dan Kinerja Karyawan	Variabel Budaya organisasi dan iklim organisasi	Jurnal AKMENBIS, Vol. II, No. 01, ISSN: 2302-6847. Akademi Akuntansi Permata Harapan.
7.	Yuniar Lubis (2012) Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Iklim Organisasi terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan.	- Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial, baik secara langsung maupun tidak langsung dari variabel karakteristik individu karyawan, karakteristik pekerjaan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. - Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan, baik secara langsung maupun tidak langsung dari variabel karakteristik individu karyawan, karakteristik pekerjaan, dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.	Variabel Karakteristik Individu, Iklim Organisasi dan Kinerja Karyawan	Variabel Karakteristik Budaya Organisasi	Jurnal Trikonomika, Vol. 11 No. 2, ISSN: 1411-514X.
8.	Rofiatun dan Masluri (2011) Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai	- Ada pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi pegawai. - Kompetensi berpengaruh terhadap motivasi pegawai. - Ada pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.	Variabel Iklim Organisasi dan Kinerja Pegawai	Variabel karakteristik individu dan budaya organisasi	Jurnal Analisis Manajemen, Vol 5 No. 1, ISSN: 14411-1799.

No	Peneliti (tahun) Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan	Sumber
	dengan Mediasi Motivasi pada Dinas-dinas di Kota Kudus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ada pengaruh Kompetensi terhadap kinerja pegawai.</li> <li>- Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.</li> <li>- Iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi motivasi.</li> <li>- Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi motivasi.</li> </ul>			
9.	Kiki Cahaya Setiawan (2015) Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang.	Terdapat pengaruh yang signifikan iklim organisasi terhadap kinerja pada karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang.	Variabel Iklim Organisasi dan Kinerja Karyawan	Tidak meneliti variabel Karakteristik Individu dan budaya organisasi	Jurnal Psikologi Islami, Vol. 1 No. 1, ISSN: 2502-728X.
10.	Arru Gideon Lineker, Tetra Hidayati dan Siti Maria (2016) Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja serta Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Adi Dharma di Balikpapan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variabel iklim organisasi terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja.</li> <li>- Variabel kepuasan kerja terbukti berpengaruh secara tidak signifikan terhadap variabel kinerja.</li> <li>- Variabel komitmen organisasional terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja.</li> <li>- Variabel iklim organisasi dan kepuasan kerja serta komitmen organisasional</li> </ul>	Variabel Iklim Organisasi dan Kinerja Karyawan	Tidak meneliti variabel Karakteristik Individu dan budaya organisasi	Jurnal Ekonomi Keuangan dan Manajemen, Vol. 12 No. 2, ISSN: 2528-1097.

No	Peneliti (tahun) Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan	Sumber
		merupakan variabel yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja kerja karyawan.			
11.	Yehezkiel, Masjaya, Rosa Anggraeny (2013) Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPTD Pengembangan Produktivitas Daerah Disnakertrans Provinsi Kalimantan Timur.	- Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan, iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. - Tidak terdapat pengaruh positif antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. - Terdapat pengaruh positif antara variabel iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.	Variabel Iklim Organisasi dan Kinerja Pegawai	Tidak meneliti variabel Karakteristik Individu dan budaya organisasi	Journal Administrative Reform, Vol. 1 No. 3, ISSN: 2338-7637.
12.	Ami Pujiawati and Etty Susanty (2015) <i>The Influence of Individual Characteristics and Work Motivation on Employee Performance.</i>	- <i>There is an influence on the individual characteristics of the performance.</i> - <i>There is an influence on the individual characteristics of a positive effect on The performance of local government and The local government of West Java West Java. This means higher employee motivation in completing the work, the performance generated by the individual employee.</i>	Variabel Karakteristik Individu dan Kinerja Karyawan.	Tidak meneliti variabel Karakteristik Individu dan budaya organisasi	Conference in Business, Accounting, and Management, Vol. 2 No. 1, ISSN: 2302-9791.
13.	Naomi W. Githinji, Dr. Hazel Gachunga (2017) <i>Influence of Organizational Climate on Employee Performance in</i>	<i>That the variable statistically, strongly and significantly correlated to employee performance at 5% level of significance as it had a positive relationship with the dependent variable.</i>	Variabel Iklim Organisasi dan Kinerja Karyawan	Tidak meneliti variabel Karakteristik Individu dan budaya organisasi	The Strategic Journal of Business and Change Management, Vol. 4 Issue 2, ISSN: 2312-9492

No	Peneliti (tahun) Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan	Sumber	
14.	Benish Shabbir and Raza Naqvi (2017) <i>Impact of Workload and Job Complexity on Employee Job Performance with the Moderating Role of Social Support and Mediating Role of Job Stress: A Study of Travel agencies in Rawalpindi, Islamabad and AJK</i>	<i>On the whole, these results suggest that workload and complexity have significant relationship with travel agencies employees performance.</i>	Variabel Kerja dan Karyawan	Beban Kinerja	Tidak meneliti variabel Karakteristik Individu, iklim organisasi dan budaya organisasi	Journal of Accounting and Marketing, Vol. 6 Issue 1, ISSN: 2168-9601
15.	Abayomi Olarewaju Adeoye et.al (2013) <i>The Impact of Organizational Climate on Business Performance in Lagos Metropolis.</i>	<i>- that good organizational climate is a necessity to achieve goals of the organization. - that there is a significant relationship between organizational climate and Business performance.</i>	Variabel Organisasi dan Kinerja.	Iklim	Tidak meneliti variabel Karakteristik Individu dan budaya organisasi	European Scientific Journal, Vol. 7 No. 26, ISSN: 1857-7881

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Sukses tidaknya suatu organisasi sangat tergantung dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki karena sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang optimal. Kinerja karyawan merupakan salah satu dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur, mengevaluasi kekuatan

pegawai dalam bertahan serta melaksanakan tugas dan kewajibannya terhadap organisasi dimana ia bernaung.

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria keberhasilan atau tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya. Pencapaian kinerja karyawan itu sendiri dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah karakteristik individu, iklim organisasi dan beban kerja.

Karakteristik individu merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Ratih Hurriyati (2010:79) karakteristik individu adalah suatu proses psikologi yang mempengaruhi individu dalam memperoleh, mengkonsumsi serta menerima barang dan jasa serta pengalaman. Karakteristik individu merupakan faktor internal (interpersonal) yang menggerakkan dan mempengaruhi perilaku individu.

Menurut Stephen P. Robbins (2007:46), karakteristik individu mencakup usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan masa kerja dalam organisasi. Lebih lanjut Arief Subyantoro (2009:11) menyebutkan bahwa setiap orang mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini akan terbawa dalam dunia kerja, yang akan

menyebabkan kepuasan satu orang dengan yang lain berbeda pula, meskipun bekerja di tempat yang sama. Arief Subyantoro menyebutkan indikator karakteristik individu meliputi kemampuan, nilai, sikap, minat.

Karakteristik individu yang dimiliki seseorang, unik atau berbeda satu dengan yang lainnya. Dalam penelitiannya, Susanti (2016:158) menyatakan karakteristik individu merupakan sikap atau perilaku seseorang dalam menjalankan tugas yang diberikan dimana sikap dan perilaku tersebut berpengaruh terhadap kinerjanya.

Hasil penelitian yang dilakukan Hidayat (2017) mengatakan bahwa karakteristik individu memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga dengan memilikinya karakteristik individu yang baik, maka hal tersebut akan menciptakan kinerja yang baik pula pada karyawan.

Iklm organisasi juga merupakan salah satu aspek kajian dari fungsi MSDM yakni fungsi pemeliharaan karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Tujuan dari organisasi yang dapat tercapai bisa dilihat apabila lingkungan kerja dapat menunjang terhadap kinerja para anggotanya, lingkungan kerja menyangkut seluruh aspek lingkungan sosial, baik formal maupun informal yang dirasakan oleh para anggota organisasi, dan lingkungan itu dapat mempengaruhi pekerjaannya.

Wirawan (2008: 122) menyatakan iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Menurut Stringer (2012: 122), iklim sebagai “...*collection and pattern of environmental determinant of aroused motivation*”, iklim organisasi adalah sebagai suatu koleksi dan pola lingkungan yang menentukan motivasi. Lebih lanjut, Stringer dalam Wirawan (2008: 131) menjelaskan bahwa untuk mengukur iklim organisasi terdapat enam dimensi yang diperlukan, diantaranya struktur (*structure*), standar-standar (*standards*), tanggung jawab (*responsibility*), penghargaan (*recognition*), dukungan (*support*), komitmen (*commitment*).

Demikian dijelaskan oleh Simamora (2011: 31) bahwa iklim organisasi yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal. Dibutuhkan iklim organisasi yang kondusif untuk menunjang pelaksanaan tugas karyawan. Iklim organisasi merupakan faktor yang penting dalam usaha peningkatan kinerja karyawan di perusahaan.

Hasil penelitian Purnama (2017) menyatakan bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan di Politeknik LP3I Jakarta Kampus Cikarang. Berdasarkan hasil analisis data pengaruh iklim organisasi yang dimiliki oleh karyawan memiliki pengaruh positif (walaupun persentasenya kecil) terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan kemampuannya dalam mengenali dirinya sendiri secara keseluruhan, yang dapat membuat karyawan tersebut menjadi memiliki keinginan untuk meningkatkan kinerja terbaiknya.

Budaya kerja mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap karyawan, yang mana keadaan ini akan menguntungkan sebuah organisasi. Robbins dalam Tika (2016: 20-21) budaya kerja mendorong sikap kejujuran, ketekunan, kreativitas, dan kedisiplinan.

Menurut Umar (2008: 208) menyatakan untuk menilai kualitas budaya organisasi suatu organisasi dapat dilihat dari 10 (sepuluh) faktor utama, yaitu inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan berisiko, arah, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola-pola komunikasi

Budaya kerja dan komitmen sangat penting bagi karyawan pada suatu organisasi, maka dari itu karyawan perlu diatur dan diperhatikan keberadaannya sehingga dapat didayagunakan dengan optimal dan pada akhirnya mereka akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan kepuasan serta yang terpenting bagi organisasi kinerja yang meningkat dari karyawan untuk organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Wardani, dkk (2016) mengatakan bahwa berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan pada PT Karya Indah Buana. Maka dengan demikian dari variabel terdapat pengaruh yang signifikan antara asas keakraban dan asas integritas secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Karya Indah Buana, Asas Keakraban dan Asas Integritas merupakan komponen dari budaya organisasi.

Menurut Loeke dalam Hartini (2009:211), kinerja pegawai tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan pegawai tidak memiliki kinerja yang baik. Seperti yang diungkapkan Mangkunegara (2011: 67) bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dan di utarakan oleh Dharma (2010:5) mengatakan hampir pengukuran kinerja mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.



Pada penelitian ini penulis membatasi hanya pada pengaruh karakteristik individu, iklim organisasi dan budaya organisasi terhadap Kinerja. Untuk lebih jelasnya keterkaitan antara budaya organisasi, mutasi pegawai dengan Kinerja pegawai digambarkan dalam bentuk paradigma.

#### **2.4 Hipotesis**

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

“Terdapat pengaruh secara simultan dan secara parsial karakteristik individu, iklim organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Tasikmalaya.”