

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA BERPIKIR

A. Iklim Organisasi

1. Pengertian iklim organisasi

Iklim organisasi terdiri dari dua suku kata yaitu, “iklim” dan “organisasi”. Dalam kamus besar bahasa Indonesia (KBBI) iklim secara umum diartikan sebagai hawa (suhu) atau cuaca suatu daerah. Namun dapat juga dimaknai dengan suatu keadaan yang dapat dirasakan. Hakikat dari iklim organisasi ini merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat nampak oleh mata atau fisik dan dapat pula bersifat tidak nampak oleh mata atau secara emosional. Menurut Usman, iklim organisasi merupakan suasana kerja yang dialami oleh anggota organisasi. Iklim organisasi merupakan salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi komitmen organisasi.¹ Para ahli mengartikan bahwa iklim organisasi sebagai suatu unsur fisik, dimana iklim dapat sebagai suatu atribusi dari organisasi atau pun sebagai suatu atribusi dari persepsi individu itu sendiri.

Dalam definisi iklim organisasi menurut Brown dan Leigh mengatakan bahwa keberadaan ini bisa disebut kedalam level individual yaitu perasaan karyawan yang menilai situasi lingkungan organisasi pada perusahaan yang mengarah pada keamanan psikologis dan kebermaknaan psikologis lingkungan

¹ Consuslasis Korompis, “Analisis Iklim Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pendidikan di Sekolah Yayasan Pendidikan Katolik Kota Tomohon”. *Jurnal Prosiding Pluralisme Dalam Ekonomi Dan Pendidikan*, FE Universitas Negeri Manado, 2017, halm., 523.

kerja.² Keamanan dan kebermaknaan dalam lingkungan kerja akan memberikan dampak yang baik untuk perkembangan perusahaan. Dan menurut Keith Davis menjelaskan bahwa iklim organisasi merupakan sebagai lingkungan manusia dimana karyawan pada perusahaan melakukan pekerjaannya. Iklim organisasi adalah lingkungan manusiawi dalam kerangka, dimana karyawan-karyawan melaksanakan pekerjaan. Kita tidak mampu menyentuh nya, namun nyata akan keberadaannya. Iklim organisasi mampu mempengaruhi segala sesuatu yang terjadi di dalam organisasi pada perusahaan.³ Maka dari itu iklim organisasi jelas dikatakan sebagai sesuatu yang sangat penting dalam pengelolaan perusahaan yang menuju kesuksesan di dunia industri.

Sedangkan menurut Hanum, iklim organisasi merupakan sebuah karakteristik yang digunakan sebagai identitas (*khas*) dari perusahaan dengan perusahaan lainnya. Dan dapat berpengaruh terhadap perilaku dari karyawan perusahaan tersebut, iklim organisasi juga digunakan untuk mengetahui tentang bagaimana suatu organisasi perusahaan dapat berinteraksi saing dengan perusahaan lain.⁴ Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas, dapat ditarik simpulan bahwa iklim organisasi adalah kondisi yang ada di lingkungan pekerjaan yang terbentuk dan dirasakan oleh seluruh karyawan yang berada dibawah suatu ruang lingkup perusahaan.

Berikut adalah pendekatan-pendekatan iklim organisasi yang dikemukakan oleh James dan Jones untuk mengklasifikasikan karakteristik organisasi

² Erika Setyanti Kusumaputri, *Iklim Organisasi: Perspektif Psikologi* (Yogyakarta: CV Budi Utama, Juni 2021), halm. 15.

³ Kusumaputri Erika Setyanti, "Iklim Organisasi: Perspektif Psikologi", halm. 03.

⁴ Vince Johans, "Pengaruh Iklim Organisasi dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bestama Logistics Indonesia," dalam *Skripsi* (Universitas Putera Batam, 2021), 12.

berdasarkan pendekatannya, yaitu ada 3 pendekatan iklim organisasi. Sebagai berikut:⁵

a. *Multiple Measurement-Organizational Approach*

Pendekatan ini memandang bahwa iklim organisasi adalah serangkaian karakteristik deskriptif dari organisasi yang mempunyai tiga sifat, yaitu: relatif tetap selama periode tertentu, berbeda antara perusahaan satu dengan perusahaan lainnya, serta mempengaruhi perilaku orang yang berada dalam lingkup perusahaan tersebut. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi adalah ukuran, struktur, kompleksitas sistem, gaya kepemimpinan, dan arah tujuan perusahaan.

b. *Perseptual Measurement-Organizational Attribute Approach*

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

c. *Perseptual Measurement-Individual Approach*

Pendekatan ini memandang iklim sebagai serangkaian ringkasan atau persepsi global yang mencerminkan sebuah interaksi antara kejadian yang nyata dalam organisasi perusahaan dan persepsi terhadap kejadian pada perusahaan. . Pendekatan ini menekankan pada atribut organisasi yang nyata ke sebuah ringkasan dari persepsi individu.

Dengan pendekatan ini, variabel intervensi yang disebabkan oleh kejadian-kejadian baik yang dialami oleh individu maupun organisasi perusahaan sehingga

⁵ Tine Yuliantini, "Modul Perkuliahan: Perilaku Organisasi" (Universitas Mercu Buana, 2019), <https://www.studocu.com/id/document/universitas-agung-podomoro/hukum-perusahaan/perilaku-organisasi-sfewf/43671486>. (Diakses pada 13 Februari 2023, pukul 16.09 WIA)

dapat mempengaruhi perilaku dari karyawan perusahaan. Oleh karena itu, iklim organisasi disimpulkan mampu berlaku sebagai variabel bebas maupun terikat dalam hal ini.

2. Dimensi Iklim Organisasi

Brown dan Leigh menyebutkan ada dua dimensi dalam iklim organisasi yang mampu membentuk pengalaman dan perasaan karyawan dalam organisasi perusahaan yaitu, sebagai berikut:⁶

a. Keamanan Psikologis

Keamanan psikologis adalah kemampuan karyawan dalam mengembangkan diri mereka yang berorientasi pada kemajuan diri, tanpa takut dengan konsekuensi negatif yang tercipta pada diri, status dan keberlangsungan karir. Ada beberapa yang mampu mengindikasikan keamanan psikologis dalam organisasi perusahaan sebagai berikut:

1) Dukungan manajemen

Manajemen yang adaptif mampu mendorong karyawan perusahaan tumbuh dengan perasaan mampu mengontrol metode kerja yang mereka gunakan dalam penyelesaian pekerjaan. Karyawan dapat bereksperimen dalam menanggulangi masalah-masalah pada pekerjaannya. Kebebasan bertanggung jawab ini mampu meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri yang menimbulkan rasa kemampuan dalam menyelesaikan tugasnya.

2) Kejelasan

Aturan-aturan dan norma-norma yang berlaku pada perusahaan tentu harus memiliki kejelasan yang sangat jelas, dan itu akan dijadikan pedoman bagi setiap

⁶ Kusumaputri, "Iklim Organisasi: Perspektif Psikologi", halm.30-33.

karyawan perusahaan dalam perilaku konsisten selama masa kerja berlangsung. Hal tersebut, bermanfaat sebagai alat bantu karyawan juga dalam memprediksi hal yang akan dicapai oleh perusahaan.

3) Ekspresi diri

Merupakan ruang bagi karyawan dalam menyampaikan pendapat. Hal ini memudahkan karyawan dalam menginternalisasi aturan-aturan, menumbuhkan rasa kepemilikan pada tanggung jawab yang diberikan, dan bahkan bisa memberikan warna pada konsep diri. Dengan karyawan yang akan lebih terlibat dalam segala program aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, dan bekerja akan lebih aktif karena diberikan ruang untuk kebebasan dalam berekspresi sesuai dengan aturan program yang diberikan oleh pihak perusahaan.

b. Kebermaknaan Psikologis

Perasaan dihargai mampu dijadikan investasi energi fisik, kognitif dan emosional dalam diri karyawan saat melakukan pekerjaan. Karyawan tentu akan merasakan kebermaknaan kerja jika pekerjaan tersebut diberikan tantangan, dan manfaat dalam menghasilkan penghargaan berupa imbalan bonus atau hanya sekedar apresiasi atasan. Adapun indikasi-indikasi yang menunjukkan kebermaknaan psikologis sebagai berikut:

- 1) Makna kontribusi yang dirasakan, persepsi karyawan terhadap arti kerja berpengaruh pada proses dan hasil produksi serta akan meningkatkan identifikasi karyawan dalam peran diri mereka di bidang/divisi tempat ia bekerja.
- 2) Penghargaan, dimana karyawan akan merasakan bahwa atasan menghargai dan mengakui kinerja dan kontribusi yang ia lakukan

dalam pekerjaan bisa membantu mencapai tujuan perusahaan. Salah satu dari bentuk pengakuan adalah berupa bonus tambahan atau penghargaan yang sesuai dengan kinerja karyawan tersebut.

- 3) Tantangan, perusahaan yang terbentuk pasti perlu pertumbuhan lingkungan kerja yang bisa mendorong serta menstimulasi karyawan untuk semangat dalam menjalani proses perkembangan. Maka diperlukan sebuah desain pekerjaan, tingkat jabatan, sistem promosi, dan imbalan yang konteks nya meningkatkan kreativitas dan pemecahan masalah.

3. Faktor yang mempengaruhi iklim organisasi

Menurut Higgins ada empat prinsip faktor-faktor yang mempengaruhi iklim yaitu:⁷

a. Manajer (Pimpinan)

Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan atau manajer mempengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti aturan-aturan, kebijakankebijakan, 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.

⁷ Sisy Maharani dkk., "Keterkaitan Iklim Organisasi Dengan Faktor Lainnya," *Journal Of Educational Administra and Leadership* Vol. 02, No.02 (Desember 2021),halm. 172.

b. 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.

c. Tingkah Laku Kelompok Kerja

Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang seringkali dipuaskan 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.

d. 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 ada beberapa faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu:⁸

- a) Latihan dan Pengembangan, yaitu cara meningkatkan dan memperbaiki pengetahuan karyawan pada masa sekarang maupun dimasa mendatang.

⁸ Adriyani Putu Diah, dan Manuati Dewi Ayu, "Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan", *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 9, No. 10, 2020, halm. 3466.

- b) Struktur Tugas dan Tanggung Jawab Pembagian tugas dan tanggung jawab kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.
- c) Imbalan Untuk Karyawan Pemberi balas jasa yang diberikan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.
- d) Keamanan Resiko Suatu keadaan dalam lingkungan atau tempat kerja yang dapat menjamin secara maksimal keselamatan orang-orang yang berada di daerah atau tempat kerja.

B. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) merupakan sesuatu yang dapat dicapai, atau prestasi yang diperlihatkan dalam kemampuan kerja.⁹ Kinerja berasal dari kata “*performance*” yaitu gambaran dalam mengenai tingkatan pencapaian dalam pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan tujuan dan visi misi perusahaan yang tertuang dalam rencana strategis perusahaan. Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh karyawan pada perusahaan. Menurut Robbins kinerja, merupakan hasil dari pencapaian oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya dalam ketentuan yang berlaku di setiap pekerjaannya, sehingga menjadikan kinerja sebagai alat ukur dalam pengukuran hasil pencapaian karyawan. Adapun pencapaian yang maksud adalah sebuah usaha

⁹ Anafatun Walidah, “Strategi Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank BTPN UMK Mitra Usaha Rakyat Cabang 16 Ulu di Palembang,” dalam *Bab II (Skripsi Satra 1 KPI FDK, 2015)*, <http://repository.radenfatah.ac.id/id/eprint/351> (diakses pada 21 Juni 202, pukul 22.30 WITA).

yang dilakukan dalam penyelesaian tugas (*jobs*) yang diberikan sebagai tujuan dari perusahaan tersebut.

Secara tegas Armstrong dan Baron juga menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis perusahaan, kepuasan karyawan, dan memberikan kontribusi dalam perusahaan.¹⁰ Kinerja adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada perusahaan. Dalam perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada bidang/divisi nya, seperti yang diungkapkan. Menurut Veithzal Rivai kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan karyawan sepatutnya memiliki kemampuan tertentu sesuai dengan keahlian.¹¹

2. Indikator dalam Kinerja

Menurut Robbins indikator dalam pengukuran kinerja terdiri dari 5 indikator, sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas yang ada serta kemampuan dalam menyelesaikan tugas dengan keterampilan dan kemampuan karyawan sendiri. Hal ini digambarkan dari tingkat baik dan tidaknya hasil kerja karyawan.
- b. Kuantitas, adalah jumlah dari hasil yang diberikan dengan istilah dalam angkatan seperti jumlah unit, jumlah sirkus aktivitas yang bisa diselesaikan dengan baik. Misal pekerjaan yang mampu diselesaikan

¹⁰ Irham Fahmi, "Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi," Cetak 5 (2010: Bandung: Alfabeta, 2013, Bandung).

¹¹ Dirgahayu Erri, Ajeng Puji Letari, dan Hasta Herlan Asymar, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Meilzer Global Sejahtera Jakarta" *Jurnal Inovasi Penelitian*, Vol. 01, No. 9 (Februari 2021), halm. 1898-1899.

dengan waktu yang cepat dari batas waktu yang sudah disepakati dari awal atau jumlah hasil produksi yang meningkat sehingga melebihi dari target yang diberikan oleh atasan selama perbulannya.

- c. Ketepatan waktu, ini merupakan tingkatan aktivitas dalam penyelesaian tugas dari awal waktu yang ditetapkan. Dan bisa juga dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil yang didapat serta memaksimalkan waktu yang ada untuk aktivitas berikutnya.
- d. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya yang terdapat pada perusahaan itu sendiri misalnya berupa mesin dan teknologi, serta tenaga karyawan yang ada. Dengan dimaksimalkan kegunaannya dalam kepentingan produksi untuk menaikkan hasil produk yang siap dipasarkan ke masyarakat luas.
- e. Kemandirian, ini merupakan tingkat kepekaan dari seseorang individu dalam menjalankan fungsi dari peran ataupun kerjanya tanpa diberikan perintah terlebih dahulu dari pimpinan atau atasan.

Adapun kesimpulan dari kelima indikator yang dikemukakan oleh Robbins adalah hasil meningkat ataupun menurunnya kinerja karyawan itu dapat dilihat dari kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu dalam semua pekerjaannya, efektivitas yang dimiliki karyawan, dan kemandirian karyawan dalam melakukan pekerjaannya memiliki dampak kepada hasil dari kinerja karyawan itu sendiri.

3. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Jiko Tri Prasetya, menjelaskan tentang faktor-faktor yang mampu mempengaruhi kinerja sebagai berikut:¹²

- a. Spesifikasi pekerjaan, menjelaskan bahwa setiap pekerjaan harus memiliki sifat yang nyata dan dapat diukur.
- b. Sarana dan mekanisme pekerjaan, yaitu setiap pekerja membutuhkan sarana dan mekanisme alur yang jelas.
- c. Impak yang timbul akibat dari kinerja, Impak kinerja tidak hanya menyangkut pekerjaan secara individual, namun yang impak ini berhubungan dengan sistem kerja perusahaan secara keseluruhan. Dan karyawan harus tahu bahwa ia bekerja dalam suatu sistem, dan jika sistem itu tidak berjalan dengan baik. Maka komponen-komponen sistem tidak akan berkerja dengan baik juga.
- d. Mekanisme umpan balik, maksudnya adalah setiap pekerja membutuhkan suatu sistem balik (*feedback*) sebagai alat kontrol kualitas dalam perusahaan.

Dari pemaparan di atas maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan perusahaan memiliki kaitannya dengan efektivitas dan efisiensi dari aktivitas yang dilaksanakan dalam sebuah program-program pada perusahaan tersebut.

4. Upaya dalam Meningkatkan Kinerja

Dalam pengupayaan meningkatkan kinerja itu perlu dilakukan secara berkelanjutan guna mendapatkan kinerja yang maksimal. Manajer dan pimpinan

¹² K Hariani, "Hubungan Iklim Organisasi Dengan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Di Kantor Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kabupaten Mamuju," *Skripsi*, Universitas Muhammadiyah Maksiar Fakultas Ilmu sosial dan Politik Program studi Ilmu Administrasi Negera, 2018, halm., 26.

perusahaan perlu mempunyai kemampuan dalam mengembangkan hubungan dengan karyawan dan mampu menangani situasi agar tetap efektif. Secara umum di dapatkan bahwa memaksimalkan kinerja akan membantu dalam mengenal perihal bagaimana perasaan di antara atasan dan bawahan, serta mengembangkan situasi guna mencapai standar tinggi perusahaan. Manajer dan pimpinan tentu harus memiliki pemikiran yang mengembangkan tentang bagaimana memperbaiki kinerja perusahaan, kinerja mereka sendiri, dan kinerja bawahan dalam perbaiki diri. Sebagaimana berikut¹³:

a. **Memperbaiki kinerja perusahaan**

Dalam memperbaiki kinerja perusahaan, manajer, dan pimpinan ada beberapa hal yang perlu dilakukan sebagai berikut:

- 1) Mengetahui keterampilan yang diperlukan, keberhasilan kinerja ditentukan 15% oleh *techical skill* dan *intelligence quotient* yang merupakan kompetensi teknis dan sisanya 85% oleh *emotional intelligence*.
- 2) Meningkatkan kepercayaan diri, dalam kinerja tentu memerlukan kepercayaan tingkat tinggi, terutama dalam kondisi yang menuntut banyak persyaratan. Keyakinan dan kemampuan pada diri sendiri diharapkan menciptakan solusi atas masalah yang sedang dihadapi, dan merasa dapat mencapai hasil yang diharapkan.
- 3) Menetapkan tujuan dan sasaran, proses menentukan tujuan dan sasaran dapat membantu kita berpikir melalui situasi kompleks dan selalu berubah. Mempunyai kejelasan tentang apa yang menjadi

¹³ Novia Ruth Silaen, Syamsuriansyah, Reni Chairunnisah, dkk. “*Kinerja Karyawan*” (Widina Bhakti Persada Bandung, Mei 2021), www.penerbitwidina.com (diakses pada 15 Maret 2023, pukul 11.30 WITA).

tujuan dan keinginannya, serta memiliki keyakinan dalam keterampilan secara reguler akan mampu memaksimalkan kinerja.

- 4) Mengelola *fleksibilitas* pribadi, *top performers* tentu mampu akan mendapatkan hasil yang luar biasa. Mengembangkan *fleksibilitas* mental akan membangkitkan pilihan kualitas tinggi dalam menangani situasi di pekerjaan dengan mengubah aspek perasaan, keyakinan, dan pemikiran kita.

b. Memperbaiki kinerja sendiri

Berikut adalah hal yang perlu dilakukan dalam memaksimalkan kinerja diri:

- 1) Mempelajari bagaimana cara belajar, kinerja yang tinggi hanya dapat diperoleh karena mempunyai sejumlah kompetensi. Dalam diri perlu memiliki *self management skill*, yaitu:
 - 1) *Project management skill*, dimana kita tau apa yang perlu dilakukan dan kapan dilakukan. Sehingga dapat menjaga proyek tetap pada alurnya.
 - 2) *People management skill*, kemampuan dalam berkomunikasi secara efektif dengan orang lain dapat menentukan keberhasilan dalam proyek.
 - a. Mengelola emosi, pengelolaan emosional secara positif tentu akan memberikan dampak baik dalam keberhasilan pada pekerjaan.
 - b. *Mengcoach* diri sendiri, kita perlu mengubah cara kita berbicara terhadap diri sendiri sehingga merubah *inner critics* menjadi *inner coach*, dan belajar menggunakan proses *self coaching* untuk pengembangan pribadi dengan cara:
 - a) mengidentifikasi masalah,

- b) memeriksa bahwa sudah jelas hasil yang diinginkan, dan c) mengidentifikasi apa yang akan dikerjakan secara berbeda.
- c. Visualisasi untuk efektivitas, ada *auditory* (pendengaran) dengan menanyakan pada diri sendiri apakah apa telah dipilih ini terbaik, *visual* (peragaan) dengan imajinasi visualisasi pilihan, dan *kinesthetic* (perasaan) dengan memerhatikan reaksi yang mendalam dan perasaan tentang pilihan yang tersedia.

Dari ketiga hal tersebut tentu memiliki kekuatan dan kelemahan masing-masing, untuk meningkatkan efektivitas maka dilakukan dengan mengkombinasikan ketiga cara tersebut secara bersama-sama dalam bidangnya masing-masing karena hal itu akan membantu membuat keputusan berkualitas.

c. Memperbaiki kinerja bawahan

1) Menemukan pendekatan terbaik, mengatasi situasi sulit dengan pendekatan positif membuat kita dan orang lain lebih termotivasi. Belajar menjadi lebih positif di pekerjaan, membuat tingkat kepuasan akan meningkat dan produktivitas tim meningkat.

2) Membebaskan sumber daya di dalam, *inner conflicts* menyerap energi dan motivasi kita. Apabila kita dapat mengidentifikasi dan menyelesaikan konflik, maka kita membebaskan waktu dan usaha yang dihaburkan.

3) Belajar mengatasi kebiasaan buruk, maka dengan ini berikut adalah kejelasan kebiasaan buruk dan baik yang berpengaruh dalam diri kita. Kebiasaan buruk diantaranya (a) *Experiencing stres*, (b) *Procrastinating*, (c) *Self criticizing*, dan (d) *Seeing a victim*. Sedangkan kebiasaan baik adalah (a) *Feeling in control*, (b) *Setting dialy goals*, (c) *Expecting the best*, dan (d) *Remining persistent*.

4) Menganalisis masalah, terkadang masalah hanya di lihat dari perspektif terbatas, dimana jawabannya mungkin terletak di luar ‘ruang masalah’ di mana kita berpikir. Maka dengan ini kita perlu meningkatkan ukuran kotak pemikiran kita, sehingga mendapatkan solusi yang terbaik.

5) Mengoptimalkan waktu, cara penggunaan waktu akan mempengaruhi kinerja dan tim tentunya. Dengan manajemen waktu yang efektif maka akan menghasilkan peningkatan kinerja dan mampu memfokuskan pada prioritas.

C. Kerangka Pikir

Kerangka berpikir adalah cara sederhana dalam menerangkan secara teoritis keterkaitan antar variabel dalam penelitian. Kerangka berpikir pada dasarnya juga memiliki konseptual yang dapat menjelaskan bagaimana teori yang ada dalam penelitian memiliki hubungan yang saling berkaitan dengan faktor yang didefinisikan sebagai sebuah masalah yang penting.¹⁴

Adapun kerangka berpikir pada penelitian ini sebagai berikut:

Iklim organisasi adalah keadaan lingkungan yang dirasakan oleh karyawan berupa keamanan psikologis dan kebermaknaan psikologis dalam lingkungan kerja. Adapun yang dimaksud dengan keamanan psikologis itu meliputi kemampuan pikiran dan perasaan karyawan untuk menunjukkan dan mengembangkan diri karyawan tanpa ada rasa takut terhadap konsekuensi negatif terhadap citra diri, status, dan keberlangsungan kariernya. Sedangkan, dalam kebermaknaan psikologis ialah perasaan karyawan saat mendapat *feedback* dari

¹⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2017), halm. 60.

energi fisik, kognitif, dan emosional yang telah mereka lakukan dalam bekerja. Karyawan akan merasakan kerja mereka bermakna apabila mereka merasa pekerjaan tersebut menantang, bermanfaat dan menghasilkan imbalan.

Apabila seluruh aspek dari iklim organisasi dapat tercapai, maka akan mempengaruhi kinerja karyawan. Adapun kinerja karyawan adalah suatu hasil pekerjaan yang telah dilakukan individu atau kelompok yang berkontribusi dalam membantu perkembangan dan kemajuan dari perusahaan tempat ia bekerja. Kemudian kinerja karyawan dapat diukur dengan hasil kualitas, kuantitas, ketepatan waktu dalam semua pekerjaan yang dilakukan karyawan, efektivitas yang dimiliki karyawan, dan kemandirian karyawan dalam melakukan pekerjaannya memiliki dampak kepada hasil dari kinerja karyawan itu sendiri.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan, yang apabila semakin kondusif iklim organisasi maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan yang dihasilkan.

Gambar 2.1 Skema Kerangka Pikir

