

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur yang berkaitan dengan sumber daya yang ada dengan cara yang efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur yaitu : *man* (manusia) , *money* (uang atau dana), *methode* (metode), *materials* (bahan) , *machines* (mesin), dan *market* (pemasaran). Unsur *man* (manusia) ini telah terpecah menjadi suatu bidang ilmu yang di sebut dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang meupakan tenaga kerja pada perusahaan. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organsiasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi.

Masram & Muah (2017:3) MSDM adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional, dan internasional. Manajemen sumber daya manusia bisa didefinisikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya.

Hasibuan (dalam Marbawi, 2016:4) menerangkan bahwa pengertian manajemen sumber daya manusia adalah “ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”. Sedangkan Mondy dan Noe (dalam Larasati, 2018:6) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Dari definisi para ahli tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan sumber daya manusia dengan fungsi fungsi manajemen yang ada sehingga dapat mewujudkan tujuan bersama secara efektif dan efisien.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Manusia

Berikut fungsi dan tujuan manajemen menurut Cherrington dalam Marsam & Muah (2017:4-8), Fungsi-fungsi sumber daya manusia terdiri dari:

1. Staffing/Employment

Fungsi ini terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu perencanaan, penarikan, dan seleksi sumber daya manusia. Sebenarnya para manajer bertanggung jawab untuk mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, para manajer menjadi lebih tergantung pada departemen sumber daya manusia untuk mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan tenaga kerja saat ini. Meskipun penarikan tenaga kerja dilakukan sepenuhnya oleh departemen sumber daya manusia, departemen lain tetap terlibat dengan menyediakan deskripsi dari spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses penarikan.

Dalam proses seleksi, departemen sumber daya manusia melakukan penyaringan melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk pengadaan tenaga kerja ini semakin meningkat dengan adanya hukum tentang kesempatan kerja yang sama dan berbagai syarat yang diperlukan perusahaan.

2. *Performance Evaluation*

Penilaian kinerja sumber daya manusia merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia dan para manajer. Para manajer menanggung tanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan. Departemen sumber daya manusia juga perlu melakukan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kinerja yang akurat.

3. *Compensation*

Dalam hal kompensasi/*reward* dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para manajer. Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik. Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran

meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil, sesuai dengan hukum yang berlaku (misalnya:UMR), dan memberikan motivasi

4. *Training and Development*

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membantu para manajer menjadi pelatih dan penasihat yang baik bagi bawahannya, menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru (orientasi) maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan tersebut, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan, serta mengevaluasi efektifitas program pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia dalam hal ini juga menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja tanggung jawab ini membantu restrukturisasi perusahaan dan memberikan solusi terhadap konflik yang terjadi dalam perusahaan.

5. *Employee Relations*

Dalam perusahaan yang memiliki serikat pekerja, departemen sumber daya manusia berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Membantu perusahaan menghadapi serikat pekerja merupakan tanggung jawab departemen sumber

daya manusia. Setelah persetujuan disepakati, departemen sumber daya manusia membantu para manajer tentang bagaimana mengurus persetujuan tersebut dan menghindari keluhan yang lebih banyak. Tanggung jawab utama departemen sumber daya manusia adalah untuk menghindari praktek - praktek yang tidak sehat (misalnya : mogok kerja, demonstrasi). Dalam perusahaan yang tidak memiliki serikat kerja, departemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk terlibat dalam hubungan karyawan. Secara umum, para karyawan tidak bergabung dengan serikat kerja jika gaji mereka cukup memadai dan mereka percaya bahwa pihak perusahaan bertanggungjawab terhadap kebutuhan mereka. Departemen sumber daya manusia dalam hal ini perlu memastikan apakah para karyawan diperlakukan secara baik dan apakah ada cara yang baik dan jelas untuk mengatasi keluhan. Setiap perusahaan, baik yang memiliki serikat pekerja atau tidak, memerlukan suatu cara yang tegas untuk meningkatkan kedisiplinan serta mengatasi keluhan dalam upaya mengatasi permasalahan dan melindungi tenaga kerja.

6. *Safety and Health*

Setiap perusahaan wajib untuk memiliki dan melaksanakan program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan menciptakan kondisi yang sehat. Tenaga kerja perlu diingatkan secara terus menerus tentang pentingnya keselamatan kerja. Suatu program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum. Departemen sumber daya manusia

mempunyai tanggung jawab utama untuk mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang membahayakan tenaga kerja, dan melaporkan adanya kecelakaan kerja.

7. *Personnel Research*

Dalam usahanya untuk meningkatkan efektifitas perusahaan, departemen sumber daya manusia melakukan analisis terhadap masalah individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai. Masalah yang sering diperhatikan oleh departemen sumber daya manusia adalah penyebab terjadinya ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan, bagaimana prosedur penarikan dan seleksi yang baik, dan penyebab ketidakpuasan tenaga kerja. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang menyinggung masalah ini. Hasilnya digunakan menilai apakah kebijakan yang sudah ada perlu diadakan perubahan atau tidak.

2.1.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan-tujuan MSDM menurut Masram & Muah (2017) terdiri dari empat tujuan, yaitu :

1. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan.

Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia organisasional

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika parakaryawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

2.1.2 Iklim Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi – persepsi masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi (Robert Stringer dalam Wirawan (2016:131)).

Menurut R. Tagiuri dan G. Litwin (dalam Wirawan 2016:121) mendefinisikan iklim organisasi sebagai “...*a relatively enduring quality of the internal environment of an organization that (a) is experienced by its members, (b) influences their behavior, and can be described in terms of the values of a particular set of characteristics (or attributes) of the organization.*” kualitas lingkungan internal organisasi yang relatif tahan lama yang (a) dialami oleh anggotanya, (b) mempengaruhi perilaku mereka, dan dapat dijelaskan dalam hal nilai-nilai dari serangkaian karakteristik (atau atribut) tertentu dari organisasi.

Garg & Rastogi dalam Wulandari (219:6) Iklim tidak dapat dilihat dan disentuh, tapi iklim ada dan dapat dirasakan. Iklim dipengaruhi oleh hampir semua hal yang terjadi dalam suatu organisasi. Jika sebuah organisasi ingin berhasil dalam mewujudkan cita-cita dan tujuannya secara utuh dan sempurna, maka dibutuhkan individu-individu yang handal sebagai sumber daya yang akan memegang kendali tali organisasi. Agar Sumber Daya Manusia di dalam organisasi dapat bekerja secara optimal dan memiliki loyalitas yang tinggi, maka organisasi harus dapat menciptakan iklim yang baik dan menyenangkan. Sehingga Sumber Daya Manusia

yang telah terbentuk kualitasnya dapat terus dipertahankan dan mereka memiliki prestasi kerja yang tinggi.

2.1.2.2 Faktor-Faktor Iklim Organisasi

Menurut Robert Stringer dalam Wirawan (2016:135-136) terdapat lima faktor yang menyebabkan terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu:

1. Lingkungan eksternal, industri atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama. Kesamaan faktor umum tersebut disebabkan pengaruh lingkungan eksternal organisasi.
2. Strategi organisasi, kinerja suatu perusahaan bergantung pada strategi, energi yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi (motivasi), dan faktor faktor lingkungan penentu dari level energi tersebut. Strategi yang berbeda menimbulkan pola iklim organisasi yang berbeda.
3. Pengaturan organisasi, pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi. Menurut stinger, banyak sekolah menengah di USA yang menjadi contoh baik bagaimana pengaturan organisasi menentukan iklim organisasi. Asosiasi guru yang kuat sering mengontrol sistem imbalan dimana kenaikan upah merupakan hasil dari pendidikan level pascasarjana dan tahun pengalaman kerja, bukan dari kinerja dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Kekuatan sejarah, semakin tua umur suau 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. Pratik kepemimpinan atasan setiap hari memengaruhi iklim organisasi.

2.1.2.3 Dampak Iklim Organisasi

Wulandari (2019:26) mengungkapkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh besar pada kinerja manusia melalui dampaknya pada motivasi individu dan kepuasan kerja. Dengan memberlakukan jenis harapan tertentu dan konsekuensinya akan menghasilkan tindakan yang berbeda, individu dalam organisasi memiliki harapan tertentu dan pemenuhan harapan tersebut tergantung persepsi mereka tentang bagaimana iklim organisasi mendukung kepuasan kebutuhan mereka.

Iklim organisasi mendukung kepuasan dan ketidakpuasan individu karena kepuasan individu akan sangat berpengaruh terhadap kinerjanya, dan efesiensinya. Dapat dikatakan juga bahwa iklim organisasi berhubungan langsung dengan kinerja anggota organisasi.

2.1.2.4 Indikator Iklim Organisasi

Robert Stringer dalam Wirawan (2016:131) mengungkapkan bahwa untuk mengukur iklim organisasi terdapat enam dimensi/indikator yang diperlukan yaitu:

1. Struktur.

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

2. Standar – Standar.

Standar – Standar dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

3. Tanggung jawab.

Persepsi tanggung jawab yang tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi di dorong untuk memecahkan masalahnya sendiri dan mengambil keputusan sendiri.

4. Penghargaan.

Penghargaan mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Iklim organisasi yang menghargai kinerja berkarakteristik seimbang antara imbalan dan kritik.

5. Dukungan.

Dukungan merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung di antara anggota kelompok kerja. Dimensi iklim organisasi ini sangat penting untuk model bisnis yang ada saat ini, dimana sumber – sumber sangat terbatas.

6. Komitmen.

Komitmen merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal.

2.1.3 Budaya Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya adalah cara hidup yang berkembang dan dimiliki sekelompok orang serta nilai untuk memuaskan kebutuhan manusia. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut, setiap organisasi mempunyai tujuan yang dirancang khusus. Tujuan suatu organisasi berbeda dengan tujuan organisasi lainnya.

Menurut Afandi (2018:97) Budaya organisasi merupakan sistem nilai – nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi yang ada dalam suatu organisasi.

Calciolari et al. dalam Gambi dan Boer (2020), “...assumes that organization culture is multidimensional concept. Therefore, an organization does not have a single culture, but a dominant culture which refers to the set of values and behaviors most commonly shared...” mengansumsikan bahwa budaya organisasi adalah konsep multidimensi. Oleh karena itu sebuah organisasi tidak memiliki budaya tunggal, tetapi budaya dominan yang mengacu pada seperangkat nilai dan perilaku yang paling umum dimiliki bersama.

Menurut Wirawan (2016:10) budaya organisasi di definisikan sebagai norma, nilai- nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin,

dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.2 Faktor-Faktor Penyebab Budaya Organisasi

Menurut Tosi, Rizzo, Carol dalam Busro (2018:8), budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi. Faktor ini jauh lebih sulit dikendalikan dibanding faktor internal, misalnya saja nilai tukar dolar yang sangat tinggi atau sangat rendah, harga bahan baku yang sangat tinggi, tarif harga listrik naik, harga bahan bakar naik, suku cadang naik, permintaan barang menurun dan sebagainya.
2. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat. Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan. Situasi eksternal yang berkaitan dengan nilai-nilai jauh lebih mudah diadaptasi dan hal ini relatif tidak menggoyahkan budaya organisasi yang dibangun.
3. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi. Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapat penyelesaian-penyelesaian yang baik. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi. Faktor internal yang demikian jauh lebih

mudah diatasi daripada faktor eksternal sebagaimana dijelaskan di poin pertama.

2.1.3.3 Model – Model Budaya Organisasi

Menurut Fons Tropaars dalam Wirawan (2016:13) budaya organisasi memiliki beberapa lapis yaitu :

1. Lapisan paling luar merupakan produk – produk eksplisit atau budaya eksplisit, yaitu realitas yang dapat di observasi, terdiri atas artefak – artefak dan produk – produk. Isi dari lapis budaya organisasi organisasi adalah bahasa, makanan, bangunan, rumah, monumen, tempat ibadah, pakaian, dan kesenian. Semua hal tersebut merupakan simbol dari level budaya yang lebih kedalam. Prasangka sebagian besar berasal dari level budaya ini.
2. Lapisan tengah merupakan norma dan nilai – nilai, norma merupakan rasa bersama yang dimiliki kelompok mengenai apa yang benar dan salah. Nilai – nilai menentukan definisi apakah sesuatu itu baik atau buruk dan karenanya berhubungan dengan ide – ide yang dianut bersama oleh kelompok. Budaya organisasi secara relatif stabil jika norma – normanya merefleksikan nilai – nilai dari kelompok. Jika hal ini terjadi, maka dapat menyebabkan keadaan menjadi tidak stabil. Norma secara sadar atau tidak sadar memberikan perasaan anggota organisasi suatu cara normal untuk berperilaku, sedangkan nilai – nilai memberikan anggota organisasi suatu perasaan aspirasi dan keinginan untuk berperilaku. Nilai – nilai bertindak sebagai kriteria untuk menentukan pilihan dari alternatif – alternatif yang

tersedia. Nilai – nilai merupakan konsep yang dimiliki seorang individu atau kelompok mengenai apa yang diinginkan.

3. Inti, yaitu asumsi mengenai eksistensi manusia. Nilai – nilai dasar manusia adalah melangkah untuk bertahan hidup atau tetap hidup menghadapi tantangan lingkungannya. Anggota sistem sosial mengorganisasikan dirinya dan mengembangkan cara paling efektif untuk menghadapi tantangan lingkungannya menggunakan sumber – sumber yang ada dan berhasil. Dari sini mereka menciptakan asumsi dasar mengenai eksistensi manusia. Asumsi dasar ini dipergunakan sebagai pola berperilaku dan bertindak dalam menghadapi tantangan.

2.1.3.4 Isi Budaya Organisasi

Wirawan (2016:41) mendeskripsikan isi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Artefak, adalah dimensi isi budaya organisasi yang dapat ditangkap dengan panca indra. Ketika masuk kedalam kompleks suatu organisasi, orang dapat melihat dan merasakan dengan jelas artefak budaya organisasinya. Akan tetapi, umumnya anggota organisasi kurang menyadari adanya artefak budaya organisasinya. Yang termasuk dalam artefak budaya organisasi adalah objek material, rancangan fisik, teknologi, bahasa, metafor, simbol – simbol dan peraturan.
2. Norma, adalah peraturan perilaku yang menentukan respons karyawan mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat dalam situasi tertentu. Norma organisasi dikembangkan dalam waktu lama oleh pendiri dan anggota organisasi. Anggota organisasi melakukan dialog, dan berupaya

mencapai konsensus dalam menghadapi problem organisasi. Hasil konsensus merupakan norma untuk menyelesaikan problem organisasi. Norma organisasi sangat penting bagi organisasi karena mengatur perilaku anggota organisasi. Normalah yang mengikat kehidupan budaya organisasi sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan dikontrol.

3. Nilai – nilai, merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan. Nilai – nilai dan kepercayaan sering sulit dibedakan karena keduanya merupakan substruktur kognitif suatu budaya organisasi. Nilai – nilai berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus dilakukan. Individu dan organisasi yang mempunyai nilai kejujuran, integritas, dan keterbukaan menganggap mereka harus bertindak jujur dan berintegritas tinggi.
4. Kode etik, etik atau etika adalah konsepsi mengenai perbuatan yang benar dan salah. Etika menyatakan apakah suatu perilaku sesuai dengan moral atau tidak. Etika mengatur hubungan antar manusia mengenai bagaimana orang berfikir dan berperilaku dalam hubungannya dengan orang lain. Kode etik adalah pernyataan formal tertulis mengenai nilai – nilai, kepercayaan, filsafat organisasi, apa yang diharapkan dan apa yang harus dihindari, serta apa yang boleh dan apa yang dilarang dilakukan oleh anggota organisasi.

2.1.3.5 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Afandi (2018:101) menyatakan indikator budaya organisasi, yaitu meliputi:

1. Pelaksanaan norma

Norma adalah peraturan perilaku yang menentukan respon karyawan atau pegawai mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat didalam situasi tertentu. Norma organisasi dikembangkan dalam waktu lama oleh pendiri dan anggota organisasi. Norma organisasi sangat penting karena mengatur perilaku anggota organisasi, sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan dikontrol.

2. Pelaksanaan nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan nilai-nilai berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus dilakukan. Individu dan organisasi yang mempunyai nilai kejujuran, integritas, dan keterbukaan menganggap mereka harus bertindak jujur dan berintegritas tinggi.

3. Kepercayaan dan filsafat

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan layak akan meningkatkan motivasi karyawan atau pegawai. Filsafat adalah pendapat organisasi mengenai hakikat atau esensi sesuatu misalnya perusahaan mempunyai pendapat yang berbeda mengenai esensi sumber daya manusia, sejumlah perusahaan menganggap sumber daya manusia merupakan bagian dari alat produksi,

oleh karena itu mereka tidak memerlukan tenaga kerja dengan kualitas tinggi dan tidak mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi mereka.

4. Pelaksanaan kode etik

Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari generasi ke generasi lainnya. Fungsi dari kode etik adalah pedoman perilaku bagi anggota organisasi.

5. Pelaksaaan serimoni

Seremoni merupakan peranan budaya organisasi atau tindakan kolektif pemujaan budaya yang dilakukan secara turun temurun mengingatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya.

6. Sejarah organisasi

Budaya organisasi dikembangkan dengan waktu yang lama yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari sejarah organisasi

2.1.4. Komunikasi Interpersonal

2.1.4.1 Pengertian Komunikasi Interpersonal

Matin, et.al, dalam Busro (2018:211) menerangkan bahwa komunikasi antarpribadi berlangsung apabila pengirim menyampaikan informasi berupa kata-kata kepada penerima, dengan menggunakan suara manusia (human voice). Komunikasi antarpribadi antara dua, tiga orang, atau mungkin empat orang, yang terjadi sangat spontan dan tidak berstruktur.

Menurut Busro (2018:210) komunikasi antarpribadi (*interpersonal communication*) merupakan komunikasi yang berlangsung dalam situasi tatap

muka antara dua orang atau lebih, baik secara terorganisasi maupun pada kerumunan orang. Komunikasi antar pribadi ini juga bisa dilakukan secara langsung maupun tidak langsung, baik menggunakan maupun tanpa media.

2.1.4.2 Faktor Faktor Komunikasi Interpersonal

Menurut Ruliana dan Puji Lestari dalam Maulana (2020:16-17) tingkat keefektifan komunikasi interpersonal juga didukung oleh beberapa faktor personal dari individu yang melakukan komunikasi.

1. Kepercayaan, faktor kepercayaan menjadi hal sangat mempengaruhi proses komunikasi interpersonal. Sifat saling percaya antar individu akan memberikan hubungan yang saling pengertian sehingga nantinya dapat membangun sikap saling terbuka, saling mengerti, dan mengurangi tingkat kesalahpahaman.
2. Sikap mendukung, sikap mendukung antar individu dapat mengurangi tingkat penentangan yang diakibatkan alasan personal. Sikap mendukung wajib dimiliki pihak yang melakukan komunikasi interpersonal agar komunikasi yang dilakukan berhasil.
3. Sikap terbuka, dengan adanya keterbukaan antar kedua pihak, maka komunikasi interpersonal dapat berlangsung lebih efektif.

Keberhasilan komunikasi interpersonal dapat didorong oleh faktor berikut ini: keterbukaan, empati, dukungan, rasa positif pendapat Devito dalam Butarbutar, dkk. (2021). Beberapa faktor yang membuat komunikasi interpersonal berhasil untuk dihindari: perbedaan persepsi dan bahasa, pendengaran yang buruk, gangguan emosional, perbedaan budaya, dan

gangguan fisik. Untuk itu dibutuhkan pemahaman dan pengelolaan faktor tersebut dalam menciptakan komunikasi interpersonal yang efektif.

2.1.4.3 Hubungan Interpersonal

Salah satu fungsi komunikasi antarpribadi adalah mengembangkan hubungan interpersonal. Hubungan interpersonal adalah asosiasi antara dua orang (minimal) yang bergantung satu sama lain, yang menggunakan beberapa pola interaksi secara konsisten, dan yang berinteraksi untuk jangka waktu tertentu (Pearson dkk, dalam Ambar 2019).

Menurut Siagian dalam Johanes (2015) mengatakan bahwa hubungan interpersonal merupakan keseluruhan hubungan yang baik, sehingga harus dapat dalam suatu organisasi sehingga terbentuk kerjasama yang harmonis guna mencapai tujuan organisasi.

Hubungan interpersonal yang dibina dengan baik dapat menjadi faktor yang menentukan kesuksesan karir dan memfasilitasi pekerjaan karena dapat mencegah timbulnya konflik, terutama konflik antar pribadi dalam organisasi yang biasanya dapat merugikan kelangsungan aktivitas organisasi itu sendiri. Manfaat dari terjalinnya hubungan pribadi yang baik dalam sebuah organisasi atau instansi adalah setiap masalah dapat terselesaikan dengan penuh kekeluargaan, adanya rasa saling menghargai, percaya antar karyawan dan pelaksanaan pekerjaan diliputi oleh suasana santai dan keakraban.

2.1.4.4 Indikator Komunikasi Interpersonal

Devito dalam Asrar (2021:24) menyebutkan bahwa indikator komunikasi interpersonal sebagai berikut :

1. Keterbukaan, proses komunikasi interpersonal harus menjadi proses yang efektif dimana seseorang individu harus terbuka terhadap individu lain yang diajak berkomunikasi. Kedua belah pihak harus memiliki kesediaan dalam membuka diri dan memberikan informasi juga harus bersedia mengakui perasaannya dan pendapatnya kepada pihak lain.
2. Empati, sikap empati didefinisikan sebagai kemampuan manusia dalam menempatkan diri pada posisi manusia lainnya. Memiliki empati artinya individu harus mampu memahami apa yang dirasakan oleh orang lain baik secara emosional ataupun intelektual.
3. Sikap mendukung, sikap suportif juga sangat penting untuk menciptakan komunikasi interpersonal yang efektif. Baik pembawa dan penerima informasi harus memberikan sifat mendukung terhadap pesan yang disampaikan.
4. Sikap positif, menyatakan sikap positif dan secara positif mendorong untuk berkomunikasi. Komunikasi interpersonal akan terbina jika seseorang memiliki sifat positif terhadap diri mereka sendiri serta perasaan positif untuk situasi komunikasi pada umumnya sangat penting untuk interaksi efektif.
5. Kesetaraan, dalam kesetaraan harus ada pengakuan secara diam – diam bahwa kedua pihak sama – sama bernilai dan berharga, dan bahwa masing

masing pihak mempunyai sesuatu yang penting untuk diberikan. Kesetaraan berarti saling menerima pihak lain.

2.1.5. Kinerja Karyawan

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Rivai dan Basri dalam Masram & Muah (2017:138) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Adapun menurut Guritno dan Waridin dalam Busro (2018) berpendapat bahwa kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Ketika kinerja yang dihasilkan bisa mencapai atau melampaui standar atau target yang telah ditentukan, maka kinerja seseorang tersebut dapat dikatakan baik. Sebaliknya semakin lebar jarak pemisah antara target dan capaian, maka kinerja seseorang tersebut dapat dikatakan rendah.

2.1.5.2 Faktor Faktor Kinerja Karyawan

Insight Talenta yaitu suatu aplikasi penyedia jasa konsultasi yang berhubungan dengan informasi dan pengetahuan seputar pengelolaan SDM,

teknologi HRD perusahaan, tren HR, dan juga seputar produktivitas dan kinerja karyawan dari berbagai sudut pandang. Dalam artikelnya menyimpulkan faktor-faktor dari kinerja karyawan yaitu:

1. Sarana dan prasarana tempat kerja, penyediaan sarana dan prasarana di tempat kerja tentu mempengaruhi kinerja karyawan. Jika sarana dan prasarana yang ada memadai dan dalam keadaan baik maka motivasi karyawan akan meningkat dan tentu mempengaruhi kinerjanya.
2. Lingkungan kerja, lingkungan kerja yang sehat seperti pencahayaan dan sirkulasi udara yang baik akan membuat karyawan betah dan nyaman saat bekerja dan kinerja pun akan meningkat. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak sehat dan kotor akan menimbulkan rasa ketidaknyamanan maka karyawan susah untuk berkonsentrasi mengerjakan tugas-tugas nya.
3. Jobdesk pekerjaan, pembagian job description menjadi acuan bekerja setiap karyawan tentang apa saja yang menjadi tanggung jawabnya. Pemberian pekerjaan diluar job desk akan mempengaruhi kinerja karyawan.
4. Tanggung jawab, kinerja karyawan yang bertanggung jawab adalah selalu konsisten, totalitas dalam pekerjaan, punya inisiatif, selalu jujur, beretika yang baik dan bisa bekerja sama dalam satu tim.
5. Visi dan misi perusahaan, visi dan misi merupakan dua hal yang sudah berbed. Visi adalah cita-cita dan impian yang akan dicapai dan dicetuskan oleh para pendiri. Sedangkan misi adalah tahapan atau langkah langkah yang dilakukan untuk meraih visi. Jika ada karyawan yang kinerjanya

menurun, mungkin salah satunya sudah tidak sejalan dengan visi dan misi perusahaan

6. Budaya organisasi, setiap perusahaan pastinya memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda dan memiliki ciri khas nya masing masing. Budaya organisasi menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan karena budaya organisasi yang kurang sesuai dengan apa yang diharapkan akan membuat kinerja menurun.
7. Sistem komunikasi, sistem komunikasi yang lancar antar anggota organisasi dalam dunia kerja mampu meningkatkan kinerja antar karyawan dan tentunya memberikan manfaat juga pada perusahaan karena komunikasi adalah salah satu soft skill yang harus dimiliki, tanpa komunikasi yang baik akan menimbulkan miskomunikasi antara sesama anggota organisasi.
8. Kinerja Pemimpin, pimpinan dalam perusahaan dituntut untuk selalu bisa memberi contoh kepada semua karyawannya. Tak jarang para karyawan yang kinerjanya menurun disebabkan karena sosok pimpinan yang tidak sesuai dengan harapannya. Pemimpin yang bagus akan membuat karyawan nyaman dan kinerja perusahaan menjadi bagus.
9. Skill upgrade, tidak hanya masalah kenyamanan dan fasilitas seorang karyawan harus memiliki skill yang bertambah. Perusahaan yang baik adalah yang memberikan keleluasaan kepada para karyawan untuk melakukan upgrade skill seperti mengikuti pelatihan, workshop bahkan kuliah lagi. Ini semua hasilnya nanti akan kembali lagi kepada perusahaan

lewat kinerja karyawan yang meningkat. semakin produktif karyawan maka performa perusahaan menjadi meningkat.

10. Bonus dan insentif, faktor terakhir yang berpengaruh pada kinerja karyawan adalah adanya bonus dan insentif. Tidak dapat dipungkiri gaji merupakan salah satu faktor yang berpengaruh pada kinerja karyawan. Jika penghasilan tidak sesuai dengan harapan, kinerja karyawan cenderung stagnan bahkan menurun.

2.1.5.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Harras, dkk. (2020:21) perlu ada ukuran yang jelas untuk dapat menilai apakah seorang karyawan berkinerja. Hal tersebut dilakukan sebagai evaluasi terhadap tujuan organisasi dan kesejahteraan karyawan itu sendiri di antaranya dapat dilihat dari :

1. Hasil Kerja Ciri pertama dari kinerja adalah hasil kerja. Jika ada seseorang yang mencapai target maka orang tersebutlah berkinerja. Dengan kata lain, hasil kerja yangkerjayangdimaksud adalah target atau tujuan yang tercapai baiksecara jumlah (kuantitas) maupun mutu (kualitas).
2. Sikap Kerja Hal kedua seseorang dikatakan berkinerja adalah memiliki sikap kerja yang dibutuhkan dalam mencapai target atau tujuan. Dengan kata lain, sikap kerja yangdimaksud adalah sikap taat di dalam mengikuti berbagai kebijakan, aturan, prosedur dan perintah organisasi.Contohnya kedisiplinan, tanggung jawab, komitmen,motivasi dan lain sebagainya
3. Perilaku Kerja Hal ketiga seorang karyawan atau pegawai dikatakan berkinerja adalah memiliki perilaku kerja profesional. Artinya dalam

menjalankan kerja dibutuhkan perilaku kerja yang terampil/terlatih, teratur, dan cermat. Dengan perilaku tersebut, sangat dimungkinkan seorang pegawai mampu mencapai tujuan.

4. Manfaat

Ukuran yang terakhir seseorang dapat dikatakan berkinerja adalah manfaat atau dampak. Hasil kerja yang telah dicapai memberikan pengaruh terhadap kebaikan organisasi seperti pencapaian prestasi, kemajuan, dan kesejahteraan bagi stakeholder. lanjut, manfaat berarti kebaikan yang diakibatkan oleh dan bagi sebuah hasil kerja.

Dari keempat indikator di atas merupakan satu kesatuan artinya seseorang dikatakan berkinerja jika telah memenuhi keempat indikator di atas, tidak secara parsial atau hanyasebagian saja yang tercapai. Jika ada seorang pramusaji dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan namun ia tidak mengikuti aturan kerja maka belum dikatakan berkinerja.

2.1.6 Teori Hubungan antara Variabel Bebas dengan Variabel Terikat

2.1.6.1 Hubungan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Karyawan

Dalam bukunya yang berjudul “Budaya dan Iklim Organisasi : Teori Aplikasi dan Penelitian” Wirawan (2016:122-123) menyebutkan bahwa 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 dan kinerja anggota organisasi kemudian menentukan kinerja organisasi.

Pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku organisasi dapat bersifat positif dan dapat bersifat negatif. Misalnya, ruang kerja yang tidak baik, hubungan antara atasan dan bawahan yang konflik, dan birokrasi yang kaku dapat menimbulkan sikap negatif, stress kerja tinggi, serta motivasi dan kepuasan kerja yang rendah.

Iklim organisasi seperti ini akan menciptakan kinerja anggota organisasi rendah. Sebaliknya jika karyawan bekerja di ruangan yang nyaman dan bersih, hubungan atasan dan bawahan yang kondusif dan birokrasi yang longgar akan menimbulkan sikap positif, stress kerja rendah, serta motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi, maka akan tercipta kinerja karyawan yang tinggi.

2.1.6.2 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan. Semua faktor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja tinggi dari karyawan yang akan menghasilkan kinerja organisasi yang juga tinggi. (Wirawan:2016)

Wirawan (2016:38) menyebutkan bahwa malfungsi budaya organisasi menimbulkan akibat negatif bagi organisasi. Malfungsi tersebut tercermin pada indikator-indikator seperti kualitas kerja buruk, komitmen organisasi rendah, bekerja dibawah kapasitas, absenteisme tinggi, pindah kerja, kecelakaan kerja tinggi, kesehatan kerja rendah, stress kerja tinggi, dan kepuasan kerja rendah. Malfungsi budaya organisasi merendahkan kinerja karyawan yang selanjutnya berdampak pada kinerja organisasi.

2.1.6.3 Hubungan Komunikasi Interpersonal dengan Kinerja Karyawan

Menurut Ruliana dan Lestari dalam Maulana (2020:27) komunikasi antarpribadi yang efektif antar setiap pegawai dapat memberikan dampak positif bagi kinerja setiap pegawai. Komunikasi interpersonal memiliki peluang untuk meningkatkan hubungan interpersonal antara pihak yang melakukan komunikasi interpersonal. Dengan adanya komunikasi interpersonal, manusia dapat membina hubungan yang baik sehingga mengurangi resiko konflik yang mungkin terjadi antar pegawai. Dengan adanya kepercayaan, sikap saling mendukung dan sikap terbuka, maka komunikasi interpersonal dapat berjalan dengan efektif. Hal ini didorong karena individu tersebut sudah dapat saling mengerti, menghargai dan memiliki semangat untuk meningkatkan hubungan interpersonal antara kedua belah pihak sehingga kinerja yang dilakukan pegawai dapat berjalan dengan lancar.

Jadi dapat di simpulkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kinerja karyawan, jika komunikasi interpersonal dalam organisasi tidak baik tidak adanya rasa percaya dan keterbukaan antar anggota maka kinerja pun akan menurun. Namun jika komunikasi interpersonal dalam organisasi terjalin baik dan menciptakan hubungan interpersonal maka kinerja pun akan ikut meningkat.

2.2 Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume Nomor, Tahun	Variabel Yang Diteliti, Alat Analisis, Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Johanes (2015)	Judul : Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Selatan Prima Sejahtera Pekanbaru Jurnal : JOM FEKON Volume : 2 Nomor : 1 Tahun : 2015	Variabel Yang Diteliti: Komunikasi Interpersonal Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Alat Analisis: Regresi Linier Berganda. Hasil Penelitian : Komunikasi Interpersonal dan Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan secara parsial dan simultan.	1) Variabel bebas yaitu : Komunikasi Interpersonal dan Iklim Organisasi 2) Variabel Terikat 3) Alat Analisis	1) Objek Penelitian 2) Tahun penelitian 3) Jumlah responden 4) Jumlah Variabel
2.	Gambi Dan Boer (2020)	Judul : <i>A Comparative Study Of The Influence Of Organizational Culture Of Performance</i> “Studi Perbandingan Pengaruh Budaya	Variabel Yang Diteliti: Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Alat Analisis: Analisis Faktor	1) Variabel bebas yaitu : Budaya Organisasi 2) Variabel Terikat	1) Objek Penelitian 2) Tahun penelitian 3) Jumlah responden

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume Nomor, Tahun	Variabel Yang Diteliti, Alat Analisis, Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Organisasi Terhadap Kinerja” Jurnal : <i>In Thomè Antônio MT & etc. Industrial Engineering and Operations Management</i> Volume : 337 Halaman : 429 - 438 Tahun : 2020	Hasil Penelitian : Pengaruh Budaya Organisasi bervariasi tergantung dari jenis kinerja yang diukur. Jika kinerja dianggap sebagai konstruk multi faktor, maka budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.		4) Jumlah Variabel 5) Alat Analisis
4.	Radianto dan Sunuharyo (2017)	Judul : Pengaruh Iklim Organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (Studi pada Karyawan PT.PG Kerebet Baru Malang) Jurnal : Jurnal Administrasi Bisnis Volume : 53 Nomor : 1 Tahun : 2017	Variabel Yang Diteliti: Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Alat Analisis : Regresi Linier Berganda Hasil Penelitian : Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan secara parsial dan simultan.	1) Variabel bebas yaitu : Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi 2) Variabel Terikat 3) Alat Analisis	1) Objek Penelitian 2) Tahun penelitian 3) Jumlah responden 4) Jumlah Variabel

No	Nama Peneliti	Judul PenelitianJurnal,Volume Nomor,Tahun	Variabel Yang Diteliti, Alat Analisis, Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
5.	Asrar (2021)	Judul : Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan Skripsi : Universitas Muhammadiyah Makassar Fakultas: Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Tahun : 2021	Variabel Yang Diteliti: Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Alat Analisis: Regresi Linier Sederhana Hasil Penelitian : Komunikasi Interpersonal berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	1) Variabel bebas yaitu : Komunikasi Interpersonal 2) Variabel Terikat	1) Objek Penelitian 2) Tahun penelitian 3) Jumlah responden 4) Jumlah Variabel 5) Alat Analisis
6.	Kusmaningtyas & Priyana (2013)	Judul : Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja serta dampaknya pada Kinerja Karyawan PT Bank XXX Cabang Tanjung Perak Jurnal : JUS : Jurnal Psikologi Untag Volume : 16 Nomor : 40 Tahun : 2013	Variabel Yang Diteliti: Kompensasi dan Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja serta dampaknya pada Kinerja Karyawan Alat Analisis: Model Persamaan Struktural Hasil Penelitian : Kompensasi dan iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja, motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.	1) Variabel bebas yaitu : Iklim organisasi 2) Variabel Terikat	1) Objek Penelitian 2) Tahun penelitian 3) Jumlah responden 4) Jumlah Variabel 5) Alat Analisis 6) Hasil Penelitian.

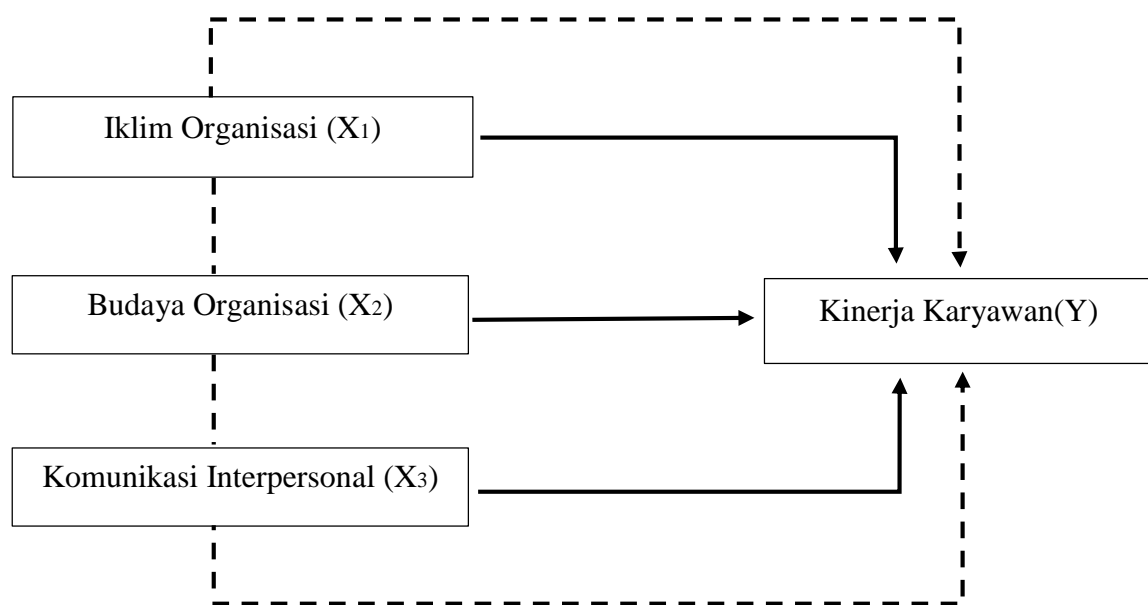
No	Nama Peneliti	Judul PenelitianJurnal,Volume Nomor,Tahun	Variabel Yang Diteliti, Alat Analisis, Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
			Kompensasi dan iklim organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.		
7.	Putra (2019)	Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Insentif, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Puskesmas Gatak Sukoharjo Skripsi : Universitas Muhammadiyah Surakarta Fakultas: Ekonomi dan Bisnis Tahun : 2019	Variabel Yang Diteliti: Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Insentif, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Alat Analisis: Analisis Deskriptif Hasil Penelitian : Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	1) Variabel bebas yaitu : Budaya Organisasi 2) Variabel Terikat	1) Objek Penelitian 2) Tahun penelitian 3) Jumlah responden 4) Jumlah Variabel 5) Alat Analisis 6) Hasil Penelitian
8.	Pattanduk (2013)	Judul : Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Keadilan Prosedural dan Komitmen Organisasional	Variabel Yang Diteliti: Komunikasi Interpersonal, Keadilan Prosedural dan	1) Variabel bebas yaitu : Komunikasi Interpersonal	1) Objek Penelitian 2) Tahun penelitian

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume Nomor, Tahun	Variabel Yang Diteliti, Alat Analisis, Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<p>Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesejahteraan Sosial dan Masyarakat Terisolir Provinsi Papua Jurnal : Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Volume : 3 Nomor : 5 Tahun : 2013</p>	<p>Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai. Alat Analisis: Regresi Linier Berganda. Hasil Penelitian : Komunikasi interpersonal tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan keadilan prosedural dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>2) Variabel Terikat 3) Alat Analisis</p>	<p>3) Jumlah responden 4) Hasil Penelitian.</p>
9.	Aziz & Suryadi (2017)	<p>Judul : Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai di Biro Umum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI Jurnal : Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran Volume : 2 Nomor : 2 Tahun : 2017</p>	<p>Variabel Yang Diteliti: Budaya Organisasi dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Alat Analisis : Regresi Linier Berganda Hasil Penelitian : Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan secara parsial dan simultan.</p>	<p>1) Variabel bebas yaitu : Budaya Organisasi dan Komunikasi Interpersonal 2) Variabel Terikat 3) Alat Analisis</p>	<p>1) Objek Penelitian 2) Tahun penelitian 3) Jumlah responden 4) Jumlah Variabel</p>

2.3 Kerangka Pemikiran

Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi sangat ditentukan oleh peran serta pegawai dalam proses pekerjaan. Organisasi adalah integritas impersonal dan sangat rasional atau sejumlah spesialis yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang disepakati. Berdasarkan uraian tersebut maka dalam penelitian ini, penulis mengemukakan kerangka pemikiran yang bertitik tolak dari latar belakang masalah.

Kerangka pemikiran berikut menggambarkan hubungan antara variabel independen dalam penelitian ini adalah Iklim Organisasi, Budaya Organisasi Dan Komunikasi Interpersonal dan Variabel Dependen yaitu Kinerja Karyawan



Keterangan Pengaruh :

———— : Parsial

- - - - : Simultan

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2020:117) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara karena jawaban yang baru diberikan didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, Hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah Diduga ada Pengaruh Iklim Organisasi, Budaya Organisasi Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkreditan Rakyat (Bank Agritrans) baik secara Parsial maupun Simultan.

