

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Iklim Psikologis

1. Definisi Iklim Psikologis

Iklim psikologis menggambarkan iklim yang ada di organisasi yang dapat menyebabkan karyawan menyukai pekerjaan mereka dengan sepenuh hati atau justru dapat memicu hambatan secara psikologis dengan pekerjaan mereka Kahn (dalam Suratman, 2016). Iklim adalah keunikan yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya yang dapat mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Schneider *et al.*, (1998 dalam Yekty, 2006) mendefinisikan iklim sebagai pemahaman yang dimiliki karyawan mengenai kebiasaan, prosedur dan berbagai perilaku yang mendapat dukungan dalam situasi tertentu. Solomon (1998 dalam Yekty, 2006) berpendapat bahwa iklim adalah suatu keadaan yang mengelilingi interaksi individu dalam organisasi. Brown & Leigh (1996 dalam Yekty, 2006) menjelaskan bahwa iklim psikologis dapat diartikan dengan bagaimana lingkungan organisasi dipersepsikan dan didefinisikan oleh para karyawan. Iklim psikologis adalah atribut individual, dengan pengukuran tentang persepsi secara psikologis bermakna bagi individu, bukannya mengukur ciri-ciri nyata dari suatu organisasi.

Mempelajari iklim psikologis sangat penting karena sudut pandang dan penilaian karyawan merupakan aspek yang mempengaruhi reaksi suatu perilaku, bukannya keadaan lingkungan tersebut secara langsung. Solomon *et*

al., (1998 dalam Yekti, 2006) menjelaskan bahwa iklim psikologis adalah penjelasan psikologis individu atas situasi dalam organisasi, dimana melalui iklim didapat petunjuk tentang harapan organisasi atas perilaku sehingga individu akan berusaha mengatur perilaku agar sesuai dengan yang diharapkan.

Lindell & Brandt (2000 dalam Yekty, 2006) secara singkat menjelaskan bahwa iklim psikologis mengisyaratkan pada arti penting atribut lingkungan dalam relevansinya dengan makna yang didapat dari atribut lingkungan tersebut bagi individu, sehingga iklim dapat diukur dengan penilaian anggota organisasi atas atribut-atribut seperti kepemimpinan, tim kerja, peran dan karakteristik pekerjaan. Sehingga iklim psikologis memiliki manfaat yang dapat berpengaruh pada perilaku serta sikap individu anggota organisasi atau perusahaan.

2. Indikator Iklim Psikologis

Menurut Sahadev *et all* (2014) ada 3 (tiga) indikator untuk mengukur tinggi rendahnya iklim psikologis, yaitu :

- a. Pimpinan membandingkan hasil kerja antar karyawan.

Pimpinan biasanya akan menilai pekerjaan pada satu karyawan dengan karyawan lainnya untuk membandingkan hasil kerja mereka.

- b. Memberikan hasil kerja yang terbaik.

Karyawan akan melakukan pekerjaan semaksimal mungkin untuk mendapatkan hasil yang terbaik.

- c. Melakukan perbandingan hasil kerja sesama karyawan.

Karyawan cenderung suka membanding-bandingkan hasil kerja miliknya dengan hasil kerja karyawan lain.

3. Karakteristik Iklim Psikologis

Menurut Mulyani (2011) karakteristik iklim organisasi antara lain sebagai berikut:

- a. Tingkat kebebasan individu yang diberikan sebagai karyawan.
- b. Tingkat komunikasi yang dilakukan supervisor pada bawahannya dalam yang menentukan prosedur, aturan dan sasaran
- c. Penghargaan (dukungan) perilaku dari organisasi dan macam-macam pemberian penghargaan.
- d. Perhatian, kedekatan dan dukungan supervisor pada bawahan.
- e. Tingkat konflik dan metode administrasi.

4. Dampak Iklim Psikologis

Terjadinya iklim psikologis dapat disebabkan oleh persepsi dan penilaian karyawan terhadap respon perilaku dan bukannya tertuju terhadap keberadaan lingkungan tersebut. Terdapat dua jenis faktor yang berakibat terhadap individu.

1. Iklim psikologis berpengaruh langsung terhadap seluruh atau hampir seluruh anggota organisasi atau perusahaan.
2. Akibat interaktif dari iklim, yang akan berakibat saat suatu iklim mempunyai suatu pengaruh pada sebagian individu dan pengaruh yang berbeda pada individu lain.

B. *Job Involvement* (Keterlibatan Kerja)

1. Definisi Keterlibatan Kerja

Job involvement merupakan tingkatan sejauh mana karyawan terlibat dalam pekerjaannya dan dapat mengambil bagian dalam pengambilan keputusan, Khan *et al*, (2011). Lodahl dan Kejner (1965) menjelaskan keterlibatan kerja sebagai ukuran sejauh mana seseorang dapat mengenali secara psikologis pekerjaan mereka atau pentingnya total citra diri dan harga diri pekerjaan mereka. Keterlibatan kerja telah didefinisikan sebagai tingkat di mana seseorang secara psikologis mengidentifikasi atau berkomitmen dalam pekerjaan Kanungo (1982 dalam Singh, 2015). Ulfa dan Anis (2016) berpendapat bahwa keterlibatan kerja sebagai ukuran sampai sejauh mana prestasi kerja individu dapat mempengaruhi harga dirinya dan ukuran sampai sejauh mana individu secara psikologis mengidentifikasikan diri terhadap pekerjaannya atau pentingnya pekerjaan dalam gambaran diri. Robbins & Coulter (2012 dalam Septiadi *et al*, 2017) membuktikan bahwa keterlibatan kerja adalah tingkat identifikasi seseorang terhadap pekerjaannya, secara aktif terlibat dalam pekerjaannya, dan menganggap hasil kerja dalam pekerjaannya lebih berharga untuk kebaikan diri sendiri.

Seseorang dinyatakan terlibat pada pekerjaannya apabila karyawan tersebut dapat mengidentifikasikan diri secara kognitif melalui pekerjaannya, dan menganggap hasil kerjanya penting untuk dirinya, selain untuk organisasi Brown & Leigh (1996 dalam Suratman, 2016). Keterlibatan kerja merupakan tingkat di mana seseorang mengaitkan dirinya

ke pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya dan menganggap kinerjanya penting bagi nilai dirinya Robbins (2003 dalam Nuraeni 2015). Menurut Robbins (2006 dalam Safaria 2013)) dalam suatu perusahaan ataupun suatu organisasi, *job involvement* itu timbul sebagai respon terhadap suatu pekerjaan atau situasi tertentu dalam lingkungan kerja. Dapat disebut juga suatu jenis pekerjaan atau situasi dalam lingkungan kerja akan mempengaruhi orang tersebut makin terlibat atau tidak dalam pekerjaannya. Keterlibatan karyawan menurut Cummings dan Worley (1997 dalam Suratman 2016) merupakan tingkat keterlibatan karyawan dalam memperbaiki prestasi organisasi dan kesejahteraan karyawan.

Keterlibatan pekerjaan mengukur derajat sejauh mana individu memihak secara kognitif pada pekerjaannya dan merasa tingkat kinerjanya penting (Blau & Boal, 1987, dalam Wicaksono 2014). Keterlibatan pekerjaan dapat diukur dari pemahaman karyawan bahwa dirinya menganggap dilibatkan dalam pekerjaan merupakan peristiwa penting bagi dirinya sehingga membuat sebagian perhatiannya berpusat pada pekerjaan dan menganggap bahwa pekerjaan adalah bagian yang sangat penting dalam hidupnya (Frone, Russel & Cooper (1994 dalam Wicaksono 2014)

Pada dasarnya *job involvement* merupakan suatu bentuk pengukuran tentang tingkat keterlibatan karyawan pada pekerjaannya dan apakah karyawan tersebut aktif dalam melakukan pengambilan keputusan organisasi atau perusahaan. Marcson, 1960 dan Kornhauser, 1962 (dalam Debora 2013) memberikan argument dan penemuan bahwa salah satu cara terbaik untuk

meningkatkan produktivitas para profesional dalam organisasi penelitian adalah memberikan pekerjaan yang membutuhkan lebih banyak keterlibatan.

2. Dimensi Keterlibatan Kerja

Menurut Yoshimura (1996, dalam Amalia, Fibria 2014), keterlibatan kerja terdiri dari tiga dimensi, yaitu *emotional, cognitive, dan behavioral* yang dijelaskan sebagai berikut :

a. Emotional

Seberapa kuat emosional karyawan tertarik terhadap pekerjaannya dan seberapa besar emosional karyawan menyukai pekerjaannya.

b. Cognitive

Menunjukkan seberapa aktif karyawan mau berpartisipasi dalam pekerjaannya dan dalam membuat sebuah keputusan serta seberapa penting pekerjaannya terhadap penghargaan bagi dirinya.

c. Behavioral

Hal ini menunjukkan seberapa sering karyawan mengambil peran ekstra seperti berpikir mengenai pekerjaan sekalipun setelah meninggalkan kantor dan kesediaan untuk selalu belajar.

3. Indikator Keterlibatan Kerja

Menurut Pei-Lee The, Hongyi Sun (2012) mengatakan ada 5 indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tinggi rendahnya keterlibatan kerja sebagai berikut:

a. Pentingnya terlibat dalam pekerjaan.

Karyawan yang merasa dirinya terlibat dalam pekerjaan akan merasa pekerjaan itu penting bagi dirinya.

b. Konsentrasi penuh dalam pekerjaan.

Karyawan akan berkonsentrasi penuh pada pekerjaan karena karyawan menaruh perhatian lebih pada pekerjaannya.

c. Ikatan yang kuat pada pekerjaan.

Antara karyawan dan pekerjaannya biasanya memiliki ikatan yang kuat sehingga sulit untuk dihentikan.

d. Lupa waktu saat bekerja.

Karyawan yang sudah terlalu hanyut dalam pekerjaannya akan bekerja sampai lupa waktu.

e. Pentingnya terlibat dalam pekerjaan bagi kehidupan.

Terlibat dalam pekerjaan akan membuat pekerjaan itu sangat penting bagi kehidupan karyawan.

4. Aspek Keterlibatan Kerja

Menurut Lodol dan Kejner (1965 dalam Asnawi, Bachroni 1999) aspek-aspek dan peran dari keterlibatan kerja sebagai berikut:

a. Adanya harapan yang besar terhadap pekerjaan.

Karyawan akan berharap lebih pada pekerjaan yang dilakukannya sehingga dapat memberikan hasil yang lebih baik.

- b. Adanya keterlibatan emosional terhadap pekerjaan.

Keterlibatan emosional memiliki peran untuk menciptakan lingkungan pekerjaan yang kondusif bagi karyawan sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik.

- c. Adanya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Karyawan harus bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan sebagai bukti komitmen pada pekerjaannya.

- d. Adanya rasa bangga terhadap pekerjaan.

Kebanggaan karyawan pada pekerjaan akan membuat pekerjaan itu penting bagi dirinya dan akan lebih terlibat dalam pekerjaan.

- e. Adanya keinginan untuk mobilitas keatas.

Karyawan memiliki keinginan untuk bergerak ke arah yang lebih baik dengan semaksimal mungkin terlibat dalam pekerjaannya.

5. Faktor yang Mempengaruhi Keterlibatan Kerja

Dari penjelasan tersebut terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja adalah variabel personal dan variabel situasional.

- a. Variabel Personal

Variabel personal yang dapat mempengaruhi *job involvement* adalah variabel demografi dan psikologis. Variabel demografi mencakup jenis kelamin, usia, status pernikahan, pendidikan, jabatan, dan senioritas.

b. Variabel Situasional

Variabel situasional yang dapat mempengaruhi *job involvement* mencakup lingkungan sosial budaya, organisasi, dan pekerjaan. Variabel pekerjaan mencakup karakteristik/hasil kerja, variasi, otonomi, identitas tugas, *feedback*, level pekerjaan (status formal dalam organisasi), level gaji, kondisi pekerjaan (*work condition*), *job security*, supervisi, dan iklim interpersonal.

C. Kinerja

1. Definisi Kinerja

Kinerja adalah perilaku nyata yang diperlihatkan setiap individu sebagai prestasi kerja yang diperoleh oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi (Rivai, 2004). Menurut Edison (2017) kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Ricardianto (2014) menyatakan bahwa kinerja atau *performance* merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi perusahaan yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi atau perusahaan. Kinerja adalah kualitas atau kuantitas yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh individu yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005). Kinerja merupakan hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas menurut tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2002). Dalam upaya mencapai tujuan sebuah

perusahaan, kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting. Pada dasarnya perencanaan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan melalui perilaku yang diharapkan dalam mewujudkan tujuan tersebut.

2. Indikator Kinerja

Dalam melakukan penelitian terhadap kinerja yang berdasarkan pada deskripsi perilaku spesifik, maka ada beberapa indikator yang perlu diperhatikan. Menurut Sidra Shan dkk (2014) penilaian kinerja karyawan melibatkan :

a. Kontribusi kerja

Karyawan akan berkontribusi lebih baik dan efektif pada kinerja yang ditentukan oleh organisasi.

b. Menikmati pekerjaan

Karyawan yang menikmati pekerjaannya akan bekerja lebih keras daripada yang dia butuhkan..

c. Standar kerja

Karyawan memiliki standar kerja sendiri untuk meningkatkan kinerjanya.

d. Kerja efektif

Karyawan akan memikirkan berbagai cara yang efektif untuk melakukan pekerjaannya.

e. Kebanggaan

Kebanggaan dan kepuasan karyawan akan berdampak pada tingkat kinerja yang dihasilkan.

3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara (2000 dalam Khaerul Umam 2010) mengatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- a. *Faktor kemampuan*. Secara kognitif, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh sebab itu, pegawai harus diposisikan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. *Faktor motivasi*. Faktor tersebut terbentuk dari sikap (*attitude*) individu dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai ke arah pencapaian tujuan kerja.
- c. *Sikap mental* adalah sebuah kondisi mental yang mendorong individu dalam upaya mencapai potensi kerja secara maksimal.

Manfaat penilaian kinerja bagi organisasi menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003) adalah sebagai berikut:

1. Untuk penyesuaian kompensasi
2. Sebagai dasar perbaikan kinerja
3. Sebagai dasar kebutuhan latihan dan pengembangan
4. Untuk pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
5. Untuk kepentingan penilaian kepegawaian
6. Dan membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai

Keberhasilan suatu kinerja yang telah dicapai oleh organisasi atau perusahaan dipengaruhi oleh kinerja dan karyawan baik secara individu

maupun kelompok. Baik buruknya kinerja karyawan dapat menyebabkan pengaruh kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Kinerja dapat dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) itu sendiri yang meliputi pengembangan organisasi (*organizational development*), rencana kompensasi (*compensation plan*), sistem komunikasi (*communication system*), gaya manajerial (*managerial style*), struktur organisasi (*organization structure*), kebijakan dan prosedur (*policies and procedures*).

D. Pengaruh Iklim Psikologis ke Kinerja

Iklim psikologis merupakan karakteristik lingkungan yang mempengaruhi individu karyawan dalam organisasi atau perusahaan. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode Penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Dengan subyek karyawan PT Garuda Indonesia Kota Semarang yang dilakukan oleh Iqbal Nazili pada tahun 2012. Penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara iklim psikologis dengan kinerja karyawan.

Riset Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Rasyid Abdillah dkk pada tahun 2016 menunjukkan bahwa iklim psikologis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

2. Penelitian yang dilakukan Fadhilah Nur Ismi pada tahun 2013 menunjukkan bahwa iklim psikologis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Iqbal Nazili pada tahun 2012 menunjukkan bahwa iklim psikologis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Dengan demikian dapat ditarik suatu hipotesis yang menjelaskan hubungan antara keterlibatan kerja dengan kinerja yaitu sebagai berikut:

H1 : Iklim psikologis memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

E. Pengaruh Keterlibatan Kerja (Job Involvement) ke Kinerja Karyawan)

Kinerja merupakan prestasi kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya dalam organisasi atau perusahaan. *Job involvement* atau keterlibatan kerja adalah tingkat sejauh mana karyawan dapat terlibat dalam pekerjaan serta dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dalam organisasi atau perusahaan.

Keterlibatan kerja merupakan faktor penting dalam kehidupan banyak orang, dimana pernyataan keterlibatan mengimplikasikan suatu pernyataan positif dan lengkap dari keterikatan aspek inti pada diri sendiri dalam pekerjaan (Brown, 1996). Keterlibatan kerja merupakan bagian dan sikap kerja (Allport 1943 dalam Yekty 2006), dimana seperti yang sudah disebutkan sebelumnya bahwa sikap kerja akan memiliki dampak langsung

pada produktivitas (Robbins 1998). Oleh karena itu dengan adanya keterlibatan kerja yang tinggi pada karyawan, dapat diharapkan produktivitas karyawan akan meningkat. Selain itu menurut Brown (1996), hasil kerja (*work outcomes*), seperti kinerja merupakan konsekuensi utama dari keterlibatan kerja. Sehingga dengan semakin terlibat dalam pekerjaannya, maka karyawan diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik.

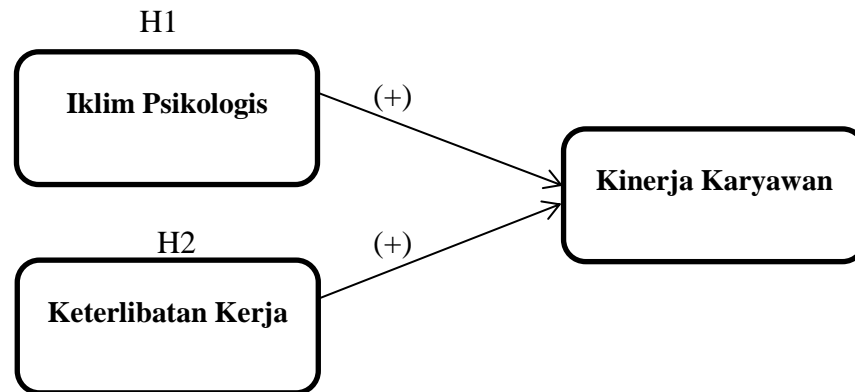
Riset Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Frenelly F. M., Kimbal. M. Sendow, Decky J. Adare pada tahun 2015 menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Jerry Marcellinus Logahan, Sherley Marcheline Aesaria pada tahun 2014 menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh secara signifikan dan hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Christina Tri Setyorini, Siti Maghfiroh, dan Yusriyati Nur Farida pada tahun 2012 menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh secara signifikan dan hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian dapat ditarik suatu hipotesis yang menjelaskan hubungan antara keterlibatan kerja dengan kinerja yaitu sebagai berikut:

H2 : Keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan landasan teori dan penelitian – penelitian sebelumnya yang menguji variabel iklim psikologis, *job involvement* serta kinerja yang selanjutnya dapat dijelaskan melalui model peneliti (gambar 1) sebagai berikut:



Gambar 2.1

Model Penelitian

Dari gambaran ketiga variabel yang diujikan yaitu variabel iklim psikologis, *job involvement*, dan kinerja memiliki keterkaitan terhadap variabel lain sehingga dapat digambarkan iklim psikologis mempunyai keterkaitan dengan kinerja karyawan dan *job involvement* memiliki keterkaitan dengan kinerja