

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Teoritik

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu organisasi, baik itu organisasi publik maupun organisasi swasta. Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur karyawannya karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari karyawannya. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Mangkunegara (2017), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pendapat lain mengemukakan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya dikatakan pelaksanaan pekerjaan ditentukan oleh interaksi kemampuan dan motivasi. Nawawi (2016), sedangkan Sutrisno (2018) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut beberapa literatur manajemen sumber daya manusia diketahui bahwa penilaian kinerja dengan berbagai variasi sebutan, seperti *performance appraisal*, *personnel assessment employee evaluation*, *merit rating*, *efficiency rating* atau *service rating*, pada prinsipnya, merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Mangkunegara

(2017). Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Sulistyani dan Rosidah (2018).

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal dan tidak melanggar hukum, sejauhmana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya dinamakan tingkat kinerja dan untuk mengukur kinerja karyawan maka masalah pokok adalah menetapkan persyaratan kerja dan kriterianya. Mathis dan Jackson, (2016).

2.1.1.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Masalah penilaian kinerja merupakan hal yang penting dalam manajemen program secara keseluruhan, karena kinerja yang dapat diukur akan mendorong pencapaian kinerja tersebut. Penilaian kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan memberikan umpan balik (*feedback*), yang merupakan hal penting dalam upaya perbaikan guna mencapai keberhasilan di masa mendatang. Hasibuan (2015) mengatakan penilaian kinerja pegawai berguna untuk instansi serta harus bermanfaat bagi pegawai. Tujuan dan kegunaan penilaian kinerja pegawai sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana pegawai bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.

5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berdasar di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (supervisor, manajer, administrator) untuk mengobservasi perilaku bawahannya supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahan.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
9. Sebagai kriteria di dalam menentukan atau mengembangkan seleksi dan penempatan pegawai.
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar dapat diikuti sertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

2.1.1.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2019) manfaat penilaian kinerja terdiri dari:

1. Manfaat penilaian kinerja bagi karyawan yang dinilai antara lain adalah
 - a. Meningkatkan motivasi.
 - b. Meningkatkan kepuasan kerja.
 - c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan.
 - d. Adanya kesempatan berkomunikasi keatas.
 - e. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
2. Manfaat penilaian kinerja bagi penilai antara lain adalah:
 - a. Meningkatkan kepuasan kerja.
 - b. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasikan.
 - c. Kecenderungan kinerja karyawan.
 - d. Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer ataupun karyawan.

- e. Sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan.
 - f. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi karyawan.
3. Manfaat penilaian kinerja bagi perusahaan antara lain adalah:
- a. Untuk memperbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan.
 - b. Untuk meningkatkan kualitas komunikasi.
 - c. Untuk meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
 - d. Untuk meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan untuk masing–masing karyawan.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja merupakan suatu langkah yang harus dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Melalui pengukuran kinerja tingkat capaian kinerja dapat diketahui. Nawawi (2016), mengemukakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goals and objectives*).

Indikator kinerja karyawan menurut Mathis, Robert dan Jackson (2016) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

2. Kualitas

Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

3. Keandalan

Keandalan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum. Keandalan yakni mencakup konsistensi kinerja dan keandalan dalam pelayanan: akurat, benar dan tepat.

4. Kehadiran

Kehadiran adalah keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.

5. Kemampuan bekerja sama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

2.1.2 Pengalaman Kerja

2.1.2.1 Pengertian Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Manullang (2015).

Pengalaman kerja adalah ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik. Ranupandojo (2019). Pengalaman kerja adalah pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang yang akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu. Handoko (2016).

Menurut Nitisemito (2017) senioritas atau sering disebut dengan istilah “*length of service*” atau masa kerja adalah lamanya seorang karyawan menyumbangkan tenaganya pada perusahaan tertentu. Sejauh mana tenaga kerja dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja tergantung dari kemampuan, kecakapan dan ketrampilan tertentu agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Masa kerja merupakan hasil penyerapan dari berbagai aktivitas manusia, sehingga mampu menumbuhkan keterampilan yang muncul secara otomatis dalam tindakan yang dilakukan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Masa kerja seseorang berkaitan dengan pengalaman kerjanya. Karyawan yang telah lama bekerja pada

perusahaan tertentu telah mempunyai berbagai pengalaman yang berkaitan dengan bidangnya masing-masing, dalam melaksanakan kerja sehari-harinya karyawan menerima berbagai input mengenai pelaksanaan kerja dan berusaha untuk memecahkan berbagai persoalan yang timbul, sehingga dalam segala hal kehidupan karyawan menerima informasi atau sebagai pelaku segala kegiatan yang mereka lakukan. Maka karyawan tersebut telah memperoleh pengalaman kerja.

Dalam hubungannya dengan pengalaman kerja, Foster (2015) “Menyatakan untuk membantu karyawan mengidentifikasi dan mengembangkan potensi promosi mereka menuntut penilaian yang berorientasi karir”. Penyedia dari karyawan diangkat dengan menghubungkan kinerja masa lalu dari karyawan dan kebutuhan pengembangannya dalam sebuah rencana karir yang formal.

Dengan pengalaman ini orang secara sadar atau tidak sadar akan memiliki kecakapan teknis serta terampil dalam menghadapi pekerjaannya. Semakin banyak pengalaman seseorang tentang kemampuan teknis dan praktek dalam suatu bidang pekerjaan, akan dapat meningkatkan prestasi orang tersebut. Keunikan variabel masa kerja adalah bahwa masa kerja ditentukan oleh rentang waktu, sehingga masa kerja karyawan ditentukan oleh waktu dimana mereka mulai bekerja.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan, bahwa pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya.

2.1.2.2 Pengukuran Pengalaman Kerja

Pengukuran pengalaman kerja sebagai sarana untuk menganalisa dan mendorong efisiensi dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Menurut Asri (2016) terdapat beberapa hal yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat pengalaman kerja seseorang antara lain sebagai berikut :

1. Gerakannya mantap dan lancar. Setiap karyawan yang berpengalaman akan melakukan gerakan yang mantap dalam bekerja tanpa disertai keraguan.
2. Gerakannya berirama. Artinya terciptanya dari kebiasaan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari.
3. Lebih cepat menanggapi tanda-tanda. Artinya tanda-tanda seperti akan terjadi kecelakaan kerja
4. Dapat menduga akan timbulnya kesulitan sehingga lebih siap menghadapinya. Karena didukung oleh pengalaman kerja dimilikinya maka seorang pegawai yang berpengalaman dapat menduga akan adanya kesulitan dan siap menghadapinya.
5. Bekerja dengan tenang. Seorang pegawai yang berpengalaman akan memiliki rasa percaya diri yang cukup besar.

Menurut Foster (2015), ada beberapa hal juga untuk menentukan berpengalaman tidaknya seorang karyawan yang sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja yaitu :

- a. Lama waktu/masa kerja. Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.
- b. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.
- c. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan. Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengalaman kerja seseorang baik di lingkungan instansi pemerintah maupun swasta dapat diukur dengan masa kerja/lama waktu kerja yang telah dimiliki oleh pegawai, tingkat pengetahuan dan keterampilan, serta penguasaan terhadap pekerjaan dan

peralatan. Apabila ketiga aspek ini saling berinteraksi dan nyata-nyata dimiliki oleh seorang pegawai maka dapat diyakini akan memberikan kontribusi yang positif bagi prestasi kerja pegawai.

2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja dari seorang pegawai sebagai cerminan dari pribadi pegawai, dengan demikian pengalaman kerja dipengaruhi oleh latar belakang, bakat, minat serta keahlian dari pegawai yang dimaksud. Hal ini sesuai dengan pendapat Handoko (2016), yang menyatakan bahwa pengalaman kerja dari seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut ini :

- a. Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, bekerja. Untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang di waktu yang lalu.
- b. Bakat dan minat, untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan seseorang.
- c. Sikap dan kebutuhan (*attitudes and needs*) untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.
- d. Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulatif untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan.
- e. Keterampilan dan kemampuan tehnik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek tehnik pekerjaan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat diketahui, bahwa seorang karyawan yang berpengalaman akan memiliki gerakan yang mantap dan lancar, gerakannya berirama, lebih cepat menanggapi tanda-tanda, dapat menduga akan timbulnya kesulitan sehingga lebih siap menghadapinya, dan bekerja dengan tenang serta dipengaruhi faktor lain yaitu : lama waktu/masa kerja seseorang, tingkat pengetahuan atau keterampilan yang telah dimiliki dan tingkat penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan. Oleh karena itu seorang karyawan yang mempunyai pengalaman kerja adalah seseorang yang mempunyai kemampuan jasmani, memiliki pengetahuan, dan keterampilan untuk bekerja serta tidak akan membahayakan bagi dirinya dalam bekerja.

2.1.3 Iklim Kerja

2.1.3.1 Pengertian Iklim Kerja

Istilah “iklim” disini merupakan kiasan (metafora). Kiasan adalah bentuk ucapan yang di dalamnya suatu istilah atau frase yang jelas artinya diterapkan pada situasi yang berbeda dengan tujuan menyatakan suatu kemiripan, contohnya tempat ini seperti kebun binatang. Meskipun perbandingannya figuratif, perbandingan tersebut memberi informasi mengenai isi, struktur dan arti situasi baru tersebut.

Secara harfiah iklim pengertiannya tidak hanya memberikan arti yang terbatas pada hal-hal yang bersifat fisik, tetapi juga memiliki arti psikologis berupa kumpulan orang-orang yang berada dalam suatu organisasi yang menggambarkan lingkungan internal organisasi tersebut, tercipta dari kepribadian individu dan syarat-syarat pekerjaan yang saling berinteraksi, sehingga menghasilkan suatu iklim yang mempengaruhi baik terhadap individu maupun terhadap organisasi tersebut. Sedangkan iklim kerja merupakan hasil persepsi pegawai tentang berbagai aspek lingkungan kerjanya yang akan mempengaruhi perilaku mereka di dalam organisasi.

Pengertian iklim kerja menurut Davis (2019) mengatakan bahwa iklim kerja diartikan sebagai lingkungan manusia yang di dalamnya para pekerja atau organisasi melakukan pekerjaan dan keberadaannya merupakan hal yang tidak dapat disentuh atau dilihat tetapi ada.

Iklim kerja menurut Gannon dan Sumantri (2015) merupakan internal atau budaya dari suatu organisasi seperti yang dirasakan oleh anggota-anggotanya dalam suatu organisasi. Selanjutnya Stringer (2018) menggambarkan iklim kerja dalam organisasi dengan konsep segala sesuatu yang terdapat pada lingkungan kerja, yang dirasakan secara langsung maupun tidak oleh orang-orang yang berbeda-beda dalam lingkungan tersebut.

Menurut Simamora (2014) bahwa iklim kerja adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim kerja mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim kerja yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut.

Lussier (2015) mengatakan bahwa iklim kerja adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya. Menurut Wirawan (2016) bahwa iklim kerja merupakan kualitas lingkungan internal yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku setiap anggotanya.

Iklim kerja mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim kerja yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam mengelola SDM. Iklim kerja yang terbuka memacu pegawai untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana.

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa iklim kerja adalah persepsi karyawan mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya. Iklim kerja dalam organisasi hanya dapat tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan iklim kerja penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi.

2.1.3.2 Dimensi Iklim Kerja

Untuk mengukur iklim kerja terdapat 6 dimensi yang diperlukan Wirawan (2016), yaitu:

1. Struktur (*Structure*)

Struktur organisasi merefleksikan perasaan 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*)

Standar-standar dalam suatu organisasi 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. Persepsi tanggung jawab yang tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan risiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

3. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjauh "bos diri sendiri" dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab yang tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan risiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

4. Penghargaan (*Recognition*)

Penghargaan mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan tinggi merupakan ukuran penghargaan dihadapkan dengan kritik dan hukuman penyelesaian pekerjaan. Iklim kerja yang menghargai kinerja berkarakteristik keseimbangan antara imbalan dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberi imbalan secara tidak konsisten.

5. Dukungan (*Support*)

Dukungan yang positif dari pimpinan dan para karyawan lainnya akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat tim para pekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu, serta adanya hubungan baik antar pekerja di dalam lingkungan kerja.

6. Komitmen (*Commitment*)

Komitmen merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen artinya karyawan berpartisipasi terhadap organisasi dan tujuan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan dalam rangka penelitian ini dapat dijabarkan dalam Tabel di bawah ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Kesimpulan
1.	Ivan (2016)	Pengaruh Iklim Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pada PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk Medan	Iklim kerja, semangat kerja dan kinerja	Secara bersama-sama iklim kerja dan semangat kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial variabel iklim kerja dan semangat kerja memiliki pengaruh yang

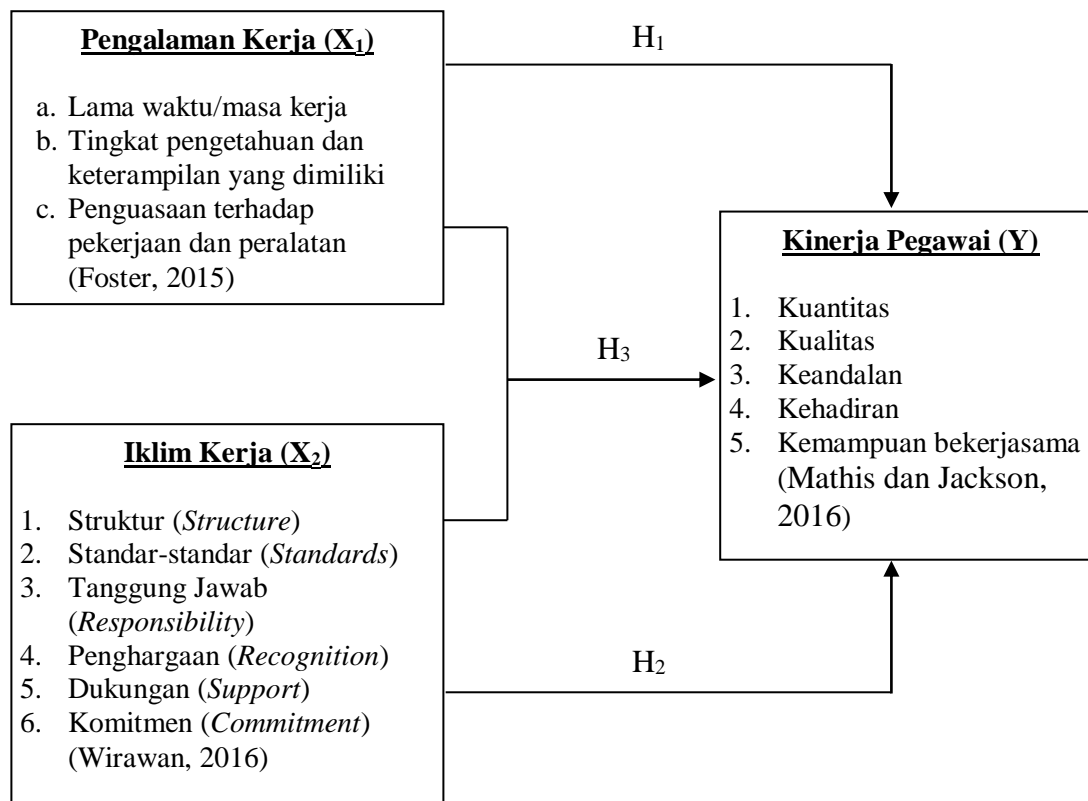
				signifikan terhadap kinerja karyawan
2.	Readi (2020)	Pengaruh Pengalaman Kerja dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Kota Malang	Pengalaman kerja, pelatihan dan kinerja karyawan	Pengalaman kerja dan Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PDAM kota malang, sedangkan secara parsial pengalaman kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PDAM kota malang, Pelatihan organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PDAM kota malang
3.	Saputra, Purba dan Sembiring (2020)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Sabang (BPKS) di Kota Sabang	Motivasi kerja, iklim kerja dan kinerja karyawan	Motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Sabang dengan nilai t-hitung sebesar $6,634 > t\text{-tabel } 1,670$. Iklim kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Sabang dengan nilai

				t-hitung sebesar 2,573 > t-tabel 1,670. Motivasi kerja dan iklim kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Sabang dengan nilai F-hitung sebesar 26,375 > Ftabel 3,17
4.	Manihuruk dan Susilawati (2021)	Pengalaman Kerja, Pelatihan Kerja, Iklim Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan PT Trengginas Jaya	Pengalaman kerja, pelatihan kerja, iklim organisasi dan kinerja karyawan	Terdapat pengaruh yang signifikan Pengalaman Kerja, Pelatihan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan secara simultan sebesar 26,907. Selain itu Pengalaman kerja, Pelatihan Kerja dan Iklim Organisasi juga berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja karyawan. Diantara variabel tersebut, secara parsial Pengalaman Kerja memiliki tingkat signifikan yang lebih besar dibandingkan dengan ketiga variabel lainnya yaitu sebesar 3,778

2.3 Kerangka Pikir

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka bagan kerangka pikir ini dapat digambarkan seperti tertera pada Gambar 2.1 berikut ini:

Gambar 2.1 Kerangka Pikir



2.4 Hipotesis

Berdasarkan uraian teoritis dan kerangka pemikiran di atas, dapat diambil beberapa hipotesis yang berkaitan dengan penelitian ini antara lain:

H_1 : Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Pembangunan Lampung Cabang Utama di Bandar Lampung.

H_2 : Iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Pembangunan Lampung Cabang Utama di Bandar Lampung.

H₃ : Pengalaman kerja dan iklim kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Pembangunan Lampung Cabang Utama di Bandar Lampung.