

PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Subakdi

Program Studi Ilmu Hukum, FH UPN "Veteran" Jakarta
JI RS. Fatmawati Pondok Labu, Jakarta Selatan - 12450
Telp 021 7656971

Abstract

The Leader's behaviour has a significant role in organizational climate which is influenced by organizational structure, the environment outside the organization, the size of organization, technology and policy work and management practices. The five factors also affect the characteristics of workers (needs and objectives, the ability of the clarity of roles) or indirect employees. Characteristics of workers expressed the influence of management on those characteristics through the selection and education, in addition to organizational climate has a relationship with job satisfaction and employee motivation.

Key Words: *Climate, Organization, employee*

PENDAHULUAN

Keberhasilan iklim organisasi sangat penting terutama faktor pegawai sebagai tenaga kerja dalam pelaksanaan pelayanannya terhadap masyarakat, iklim organisasi menyangkut tentang perubahan dan pengembangan organisasi. Iklim organisasi dapat meningkatkan mutu pelayanan secara efektif dan efisien. Keberhasilan pengembangan organisasi merupakan hasil intervensi seseorang atau kelompok yang berasal dari luar organisasi. Rasional dari fakta ini adalah bahwa orang luar tidak terlibat dalam rutin organisasi dan dapat melihat masalah organisasi dan penyebab lebih jelas dari pada mereka yang harus bekerja didalamnya seperti agen perubahan (Konsultan Agen Perubahan) dapat melihat masalah dengan jelas karena sifat dari agen perubahan itu netral dan tidak berpihak dalam organisasi yang bersangkutan. Para manajer staf personalis yang telah ada dalam organisasi tidak dapat melihat masalahnya lebih jelas, hanya agen perubahan eksternal yang dapat melakukan langkah pengembangan yang diperlukan. Mereka dapat menyajikan langkah perkembangan yang diperlukan dan mereka dapat menyajikan informasi aktual yang menunjukkan perlunya perubahan sikap dan perilaku setiap karyawan.

Dengan adanya kemajuan-kemajuan dalam pengetahuan dan teknik ilmu perilaku dalam perubahan dan pengembangan organisasi didalam perusahaan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan dan adanya kepentingan yang lebih besar untuk mengatasi masalah-masalah manusia dan organisasi. Tujuan organisasi membuat mekanisme untuk mengurangi pertentangan yang bersifat merusak dan menghasilkan kerja sama yang sesungguhnya untuk menyesuaikan dengan perubahan - perubahan dalam lingkungan organisasi. Tuntutan perubahan dapat timbul dari dua sumber yaitu dari dalam organisasi dan dari lingkungan organisasi itu sendiri. Dengan kata lain setiap organisasi harus selalu peka terhadap aspirasi, keinginan, tuntutan dan kebutuhan berbagai kelompok dengan siapa organisasi berinteraksi dan berbagai kelompok itu dikenal dengan pihak-pihak berkepentingan (*Stakeholders*), yaitu para manajer, para karyawan, para pemegang saham, pemasok, pelanggan, serikat kerja dan pemerintah. Dalam hal ini manajer sebagai salah satu pihak yang berkepentingan dalam mewujudkan perubahan, dan tuntutan berbagai pihak yang pada gilirannya mengharuskan para manajer dalam dunia bisnis harus selalu terlibat dalam perubahan. Sasaran yang penting dalam pengembangan

organisasi adalah peningkatan semangat kerja dan penumbuhan perilaku yang positif dan diperlukan parameter guna mengukur efektivitas dan kesehatan suatu organisasi.

Iklim organisasi pada dasarnya membentuk suatu sikap dari pada setiap individu dan menyeluruh agar terciptanya iklim dari perusahaan sehingga perusahaan berjalan lebih optimal. Iklim organisasi berperan sebagai penggerak dan juga sebagai pembatas yang membedakan dengan perusahaan yang lainnya.

Iklim organisasi secara manajerial boleh disebut sebagai manajemen yang sesuai dengan perusahaan disuatu bangsa, namun sering tidak sesuai dengan perusahaan lain, iklim organisasi tidak muncul begitu saja pada suatu perusahaan tapi perlu dibentuk dan dipelajari. Perusahaan yang telah berjalan dan terbentuk serta mampu melahirkan nilai – nilai dan pola perilaku yang menyeluruh serta dapat dipelajari dan dimiliki oleh keseluruhan anggota akan dapat diwariskan pada generasi yang akan datang. Biasanya iklim organisasi terbentuk dari pertama perusahaan itu berdiri, berasal dari para pendiri perusahaan dengan visi dan misinya serta nilai-nilai yang diterapkan pada perusahaan dan dijalankan oleh anggota maka terbentuklah suatu nilai dan pola perilaku yang menyeluruh serta dapat dipelajari dan dimiliki oleh keseluruhan anggota akan dapat diwariskan pada generasi yang akan datang biasanya iklim organisasi terbentuk dari pertama perusahaan itu berdiri, berasal dari kata pendiri perusahaan dengan visi dan misinya serta nilai - nilai yang diterapkan pada perusahaan dan dijalankan oleh anggota maka terbentuklah suatu iklim perusahaan yang mampu dan sesuai dengan tujuan perusahaan atau organisasi tersebut. Sehingga jika iklim organisasi berjalan dengan baik walau akan menciptakan kinerja yang lebih maksimal dan sangat baik untuk perkembangan organisasi. Iklim organisasi diperusahaan disosialisasikan sejak awal orang luar masuk menjadi karyawan dan diperkenalkan iklim organisasi tersebut. Dengan diperkenalkan maka penye-suaian akan lebih cepat dan kinerjanya pun akan lebih optimal.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan data sekunder yaitu mengumpulkan, menguraikan fakta secara menyeluruh dan teliti sesuai dengan

persoalan yang akan dipecahkan. Pengumpulan data dilakukan dengan meneliti berbagai data dari berbagai sumber atau dokumentasi secara tertulis yang tersedia, yang mempunyai korelasi terhadap subyek penelitian.

PEMBAHASAN

Organisasi adalah suatu gabungan dari pada orang-orang yang bekerja sama dalam suatu pembagian kerja untuk mencapai tujuan bersama. (Moekijat, 1988)

Organisasi adalah kesatuan sosial dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. (H. Hadri Nawawi 1997)

Organisasi adalah: “Setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama, serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan mana terdapat seseorang atau beberapa orang yang disebut atasan dari seseorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.” (P. Sigian, 1990)

Berdasarkan pengertian yang ada di atas dapat diambil kesimpulan bahwa organisasi adalah suatu perkumpulan yang terdiri dari dua orang atau lebih dan setiap orang yang ada di dalamnya mempunyai pekerjaan masing-masing dengan pencapaian tujuan yang sama.

Organisasi merupakan gabungan kerja dari pada sumber daya manusia dan fisik. Menurut Moekijat 1998 dalam bukunya Kamus Manajemen, organisasi itu terdiri atas tujuan, pembagian kerja dan hirarki otoritas, (1) Tujuan organisasi adalah untuk menghasilkan barang-barang dan jasa-jasa, (2) Pembagian Kerja. Inti dari setiap organisasi adalah usaha atau kegiatan manusia. Proses menguraikan pekerjaan menjadi bagian-bagian yang kecil yang berguna bagi tujuan organisasi dan dilaksanakan oleh individu-individu atau kelompok-kelompok disebut pembagian kerja. Melalui pembagian kerja inilah organisasi mengerahkan pekerjaan dari banyak orang untuk mencapai tujuan bersama, (3) Hirarki Otoritas. Otoritas adalah hak untuk memerintah orang-orang lain (bawahan). Hirarki otoritas dimana posisi-posisi pekerjaan disusun untuk menambah otoritas, memudahkan koordinasi ini. Orang-orang memiliki otoritas tinggi dapat mengambil

keputusan–keputusan yang menghasilkan koordinasi dan pengarahan kegiatan–kegiatan pekerjaan pada tingkat–tingkat bawah yang tepat.

Menurut Udai Pareek (1996) Pengembangan organisasi adalah suatu usaha yang direncanakan, yang dimulai oleh para ahli proses untuk membantu sebuah organisasi dengan mengembangkan keterampilan diagnostiknya, kemampuan penguasaannya, strategi hubungannya dalam bentuk sistem – sistem sementara atau setengah tetap dan persamaan budaya. Pengembangan organisasi (Organizational Development) bukanlah suatu konsep tunggal yang mudah didefinisikan, sebaliknya merupakan suatu istilah yang digunakan untuk meliputi suatu kumpulan intervensi perubahan terencana yang dibangun atas nilai humanistic demokratis, yang mengupayakan perbaikan keefektifan organisasi dan kesejahteraan karyawan.

Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly 1994 pengembangan organisasi memiliki karakteristik khusus yang antara lain: (1) Terencana, pengembangan organisasi adalah pendekatan berdasarkan data terhadap perubahan yang melibatkan semua unsur yang tercakup dalam perencanaan manajerial, (2) Berorientasi masalah, pengembangan organisasi berupaya menerapkan teori dan penelitian dari sejumlah disiplin termasuk ilmu perilaku untuk memecahkan berbagai masalah organisasi, (3) Mencerminkan pendekatan sistem, pengembangan organisasi adalah cara untuk mengkaitkan sumber daya manusia potensi organisasi dengan teknologi, struktur dan proses manajerialnya, (4) Merupakan bagian integral dari proses manajemen, pengembangan organisasi bukanlah sesuatu yang dilakukan terhadap organisasi oleh pihak luar. Pengembangan organisasi merupakan cara mengelola proses perubahan organisasi, (5) Pengembangan organisasi merupakan cara mengelola proses berkelanjutan yang berlangsung terus-menerus, (6) Berfokus pada peningkatan yang bermanfaat bagi semua organisasi pada umumnya, (7) Berorientasi tindakan, fokus pengembangan organisasi adalah pada penyelesaian dan hasil, dan (8) Berdasarkan teori dan praktek yang sehat, pengembangan organisasi bukan tipu muslihat atau pekerjaan iseng.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan “Manajemen Sumber Daya Manusia” pengembangan dimaksudkan untuk meningkatkan keahlian dan

kecakapan manajer dalam memimpin para bawahan secara efektif, sebagai berikut: (1) **Training Method**. Berhasil tidaknya suatu latihan tidak hanya tergantung pada tenaga pengajar atau dari pengikutnya saja, akan tetapi juga sangat bergantung pada metode yang digunakan. (2) **Under Studies**. Peserta latihan diharapkan akan dapat menggantikan pekerjaan dari atasannya karenanya harus menerima latihan dan apabila memiliki kemampuan yang lebih dari yang diharapkan dapat mempersiapkan untuk jabatan yang lebih tinggi. (3) **Job Rotation**. Pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan yang lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan tersebut. (4) **Coaching-Conseling**. Bantuan kepada seorang pegawai latihan pimpinan pada saat mengalami kesulitan dapat dibantu melalui penyuluhan dengan cara membicarakan masalah, memberi saran dan dengan pendekatan. (5) **Committee Assignment**. Merupakan komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan dan menganalisis serta melaporkan suatu masalah kepada pimpinan. (6) **Business Games**. Merupakan pengembangan yang dilakukan untuk menyelesaikan masalah-masalah tertentu. (7) **Sensitivity Training**. Dimaksudkan untuk membantu para pegawai agar lebih mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih mendalam diantara para pegawai dan mengembangkan keahlian setiap pegawai yang spesifik. (8) **Other Development Method**. Metode ini digunakan untuk tujuan pendidikan terhadap manajer. Kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk barang dan jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang. (Menurut Agus Dharma, 1995).

Menurut Stooner 1982 kinerja pada dasarnya merupakan suatu proses yang saling berkaitan antara motivasi, kemampuan dan pemahaman dari tingkah laku seorang pegawai di dalam persepsi perannya di dalam suatu pekerjaan.

Menurut Suryadi Prawirosentono 1999 kinerja adalah hasil kerja yang 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.

Menurut *The Scribner-Bantam English*

Dictionary, kinerja berasal dari akar kata to perform yang mempunyai beberapa entries berikut: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan, (2) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab, dan (3) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang. Menurut Rusli Syarif 1984 kinerja adalah kondisi seseorang yang menggambarkan kecenderungan dari nilai-nilai yang diperoleh dari penilaian-penilaian periodik. Menurut B. Siswanto 1987 kinerja adalah hasil rata-rata yang dicapai seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Ada beberapa metode untuk menilai kinerja karyawan dalam suatu perusahaan, hampir-hampir semua teknik-teknik tersebut merupakan suatu upaya langsung untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam menjalankan pekerjaan.

Pada dasarnya semua metode penilaian kinerja hampir sama dalam implikasinya, salah satu metode yang ada yaitu, yang ditentukan oleh Dharma 1995: (1) **Penilaian kinerja karyawan dimasa lalu**. Kelebihan metode yang berorientasi pada masa lalu yaitu dalam hal perlakuan terhadap kinerja karyawan yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Kelemahannya adalah bahwa kinerja di masa lalu tidak dapat di ubah dan hanya dijadikan pengalaman. (2) **Penilaian kinerja dengan orientasi masa depan**, yaitu penilaian diri, penilaian psikologis, dan pendekatan *management by objectives (MBO)*

Dalam penilaian kinerja, faktor nilai sangat menentukan. Selain alat ukur penilaiannya, penilai kinerja tersebut dapat bersifat individual oleh atasan langsung atau berwujudkan penilai yang lebih dari satu orang.

Menurut Dharma 1995 dalam persoalan siapa penilai kinerja karyawan ada tiga kemungkinan sebagai berikut: (1) Penilai oleh atasan langsung dan kemudian direvisi oleh kepala bagian, (2) Penilai oleh atasan langsung dibantu salah satu atau dua orang pembantu, dan (3) Penilaian oleh atasan langsung dan jika tidak memuaskan akan dibuat suatu verifikasi dengan melakukan penilaian sekali lagi oleh satu atau dua orang.

Sedangkan menurut B. Siswanto 1989 kriteria yang utama untuk tentukan penilaian kinerja adalah: kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan.

Setiap penilaian kinerja harus benar-benar mempunyai tujuan yang jelas, apa yang ingin dicapai, tujuan yang ingin dicapai dengan penilaian tersebut bermacam-macam menurut dharma sebagai berikut: (1) mengidentifikasi para karyawan mana yang akan membutuhkan pendidikan dan latihan, (2) menetapkan kenaikan gaji karyawan, (3) menetapkan kebijaksanaan baru dalam rangka reorganisasi, dan (4) mengidentifikasi para karyawan yang akan dipromosikan.

Sedangkan I.G. Wussanto 1988 mengemukakan sebagai berikut program penilaian karyawan akan memberikan manfaat dan keuntungan bagi kehidupan karyawan dan perusahaan yang bersangkutan. Manfaat bagi karyawan: (1) terciptanya iklim perusahaan yang menjamin adanya kepastian hukum bagi karyawan, dan (2) untuk mengatur pemberian kompensasi sesuai dengan kinerja dalam tugas dan jabatan. Manfaat bagi perusahaan: (1) dapat memanfaatkan tenaga kerja yang tepat sesuai dengan jabatannya (*the right man on the right place*), dan (2) untuk memudahkan penentuan training need dalam rangka pengembangan keterampilan karyawan.

Menurut Moekijat 1989 kegunaan penilaian kinerja adalah sebagai berikut: “Menentukan kenaikan gaji, menentukan urutan-urutan dalam pemberhentian karyawan, menentukan kenaikan pangkat, menentukan kebutuhan latihan dari masing-masing karyawan dan membantu memperbaiki hasil kerjanya.”

Menurut Keith Davis dan John W. Newstrom (*Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour, Seventh Edition, 1990*), Seperti halnya udara dalam ruangan, iklim itu mengitari dan mempengaruhi segala hal yang terjadi dalam suatu organisasi. Pada gilirannya, iklim dipengaruhi oleh hampir semua hal yang terjadi dalam suatu organisasi.

Suatu organisasi akan terwujud apabila ada sekelompok orang yang sepakat untuk melakukan usaha bersama demi kepentingan bersama pula. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ada tiga unsur utama dari sebuah organisasi yaitu: adanya sekelompok orang, adanya kesepakatan untuk bekerja sama, dan adanya kepentingan organisasi.

Kepentingan bersama dimaksudkan bahwa setiap organisasi memerlukan manusia, dan sebaliknya manusia juga memerlukan organisasi, organisasi dibentuk dan dipertahankan atas dasar

kebersamaan kepentingan dikalangan anggotanya. Anggota organisasi memandang organisasi sebagai sarana untuk mencapai tujuan mereka, sedangkan organisasi membutuhkan anggotanya untuk pencapaian tujuan.

Untuk mencapai suatu integrasi perusahaan yang optimal diperlukan adanya kesamaan nilai dan pandangan diantara perusahaan dan karyawan yang dapat dibagi bersama melalui budaya yang dimiliki perusahaan yang disebut sebagai budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan suatu system nilai, keyakinan, dan norma-norma yang unik yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi, sebagai akibat dari interaksi dengan anggota lain, budaya organisasi akan diserap oleh anggota organisasi dalam perusahaan yang kemudian akan menjiwai kegiatan mereka dalam menjalankan tugasnya dan akan membentuk kepribadian organisasi dan mencerminkan gaya hidup organisasi yang disebut juga sebagai iklim organisasi.

Menurut Panji Nugroho dan Dra. Ninik Widiyanti, 1990 pada umumnya setiap organisasi ingin meningkatkan produktivitas kerja untuk menunjukkan bahwa organisasi itu berkembang yang kaitan atau hubungannya dengan peningkatan produktivitas dari perusahaan. Salah satu langkah yang ditempuh adalah meningkatkan dan memperbaiki situasi lingkungan atau dengan istilah lainnya perbaikan iklim organisasi.

Menurut Karl Albert, 1989, iklim organisasi adalah iklim social secara keseluruhan dalam organisasi yaitu gabungan dari para pegawai terhadap perlakuan manajer dan teman atas mereka, bagaimana mereka bisa dapat rukun satu sama lain dan iklim tersebut sebagai keadaan emosional budaya dalam suasana organisasi.

Iklim organisasi adalah serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja dalam lingkungan tersebut dan diperlihatkan untuk mempengaruhi motivasi serta perilaku karyawan. (Robert C. Mill, 1990)

Menurut Davis dan Newstrom 1995 iklim organisasi sebagai lingkungan manusia di dalam mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka. Iklim organisasi merupakan lingkungan yang dirasakan oleh anggota organisasi. Iklim juga diartikan sebagai konsep sistem yang mencerminkan keseluruhan gaya hidup suatu

organisasi. Iklim suatu organisasi dapat mempengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan kerja, dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan.

Iklim organisasi berhubungan erat dengan kebutuhan non fisik atau immateri yang oleh para anggota organisasi dipandang sebagai hal yang turut mempengaruhi perilakunya dan menjadi faktor motivasional yang perlu dipuaskan.

Beberapa Kondisi dan Hal dalam Iklim Organisasi

Kondisi di dalam iklim organisasi menurut sarwoto 1994 pada dasarnya, meliputi 4 macam kondisi yaitu: (1) kondisi social, kondisi ini berhubungan dengan tingkat pendidikan karyawan, kebangsaan, keagamaan, kebiasaan, status sosial, moral, dan lain-lain, (2) kondisi asosiasi, kondisi ini berhubungan dengan kerja sama dan saling pengertian antar pekerja dalam melaksanakan tugas, (3) kondisi peraturan dan kenyamanan kerja yang berhubungan dengan jalinan prosedur dan metode yang digunakan dalam organisasi, dan (4) kondisi korelasi atau hubungan pribadi berkaitan dengan hubungan diantara anggota organisasi.

Didalam membahas tentang iklim organisasi Richard M. Steers (1985) menyebutkan dua hal penting yang berkaitan yaitu adanya persepsi dan adanya hubungan antara ciri dan kegiatan lainnya dari organisasi dan iklim.

Kaitan iklim organisasi dengan persepsi dimaksudkan bahwa iklim organisasi tertentu adalah iklim yang dilihat oleh para anggotanya, jadi tidak selalu iklim yang sebenarnya. Sedangkan adanya hubungan ciri dan kegiatannya lainnya dari organisasi dan iklim maksudnya antara lain ciri yang unik dari organisasi tertentu bersama dengan kegiatan dan perilaku manajemen sangat menentukan iklim organisasi tersebut. Iklim organisasi dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya. Iklim yang timbul dalam organisasi merupakan faktor pokok yang menentukan perilaku para anggotanya.

Faktor Penentu Iklim Organisasi

Menurut Richard M. Steers 1985 ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi iklim organisasi antara lain: (1) **Struktur organisasi**. Merupakan suatu tingkat pemusatan aturan-aturan secara keseluruhan, bukti-bukti yang ada

menunjukkan bahwa semakin tinggi perstrukturasi suatu organisasi akan semakin kaku dan tertutup lingkungan organisasi tersebut, sebaliknya semakin besar otonomi dan kebebasan menentukan tindakan sendiri yang diberikan pada para karyawan, maka akan semakin baik iklim organisasi tersebut. (2) **Ukuran organisasi dan posisi kerja seseorang dalam hirarki.** Organisasi terbentuk sesuai dengan jumlah sumber daya manusia semakin banyak maka semakin besar ukuran organisasi dan sedikit jumlah sumber daya manusianya mempunyai ukuran kecil pula bentuk organisasinya. Organisasi yang kecil selalu mempunyai iklim yang lebih terbuka, saling mempercayai dan saling bergantung, sedangkan organisasi yang besar (dan lebih birokratis) dianggap sebaliknya.

Lingkungan luar organisasi.

Lingkungan luar organisasi juga dipandang berpengaruh terhadap iklim organisasi, sebagai contoh kondisi ekonomi Negara yang parah menyebabkan perusahaan terpaksa mengurangi jumlah karyawan dengan pemutusan hubungan kerja (PHK). Karyawan yang masih bekerja akan cenderung menganggap bahwa iklim organisasi terancam dan mereka akan merasa khawatir akan mendapat giliran untuk diberhentikan.

Teknologi kerja yang digunakan oleh organisasi.

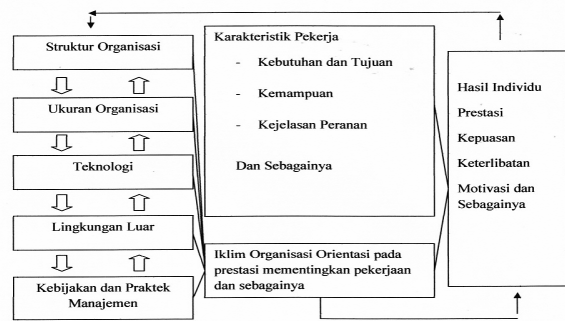
Teknologi kerja yang digunakan oleh sebuah perusahaan juga berpengaruh terhadap iklim organisasinya, teknologi yang rutin cenderung menciptakan iklim yang berorientasi pada peraturan yang kaku dengan tingkat kreativitas rendah. Sebaliknya, teknologi yang lebih dinamis akan mengarah pada iklim organisasi yang terbuka dan tingginya tingkat kreativitas terhadap penyelesaian terhadap suatu tugas.

Kebijakan dan praktek manajemen.

Kebijakan dan praktek manajemen termasuk faktor yang sangat mempengaruhi iklim organisasi. Atasan yang lebih banyak memberikan umpan balik, sangat membantu terciptanya iklim yang berorientasi pada prestasi, dimana para karyawan merasa lebih bertanggung jawab atas pencapaian sasaran organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi ini, serta hubungannya dengan hasilnya

terhadap individu atau karyawan, dapat digambarkan dalam skema sebagai berikut:



Sumber: Richard M. Stears, 1985

Gambar 1. Model Faktor Penentu Iklim Organisasi

Dalam skema diatas, terlihat bahwa iklim organisasi dipengaruhi oleh struktur organisasi, lingkungan luar organisasi, ukuran organisasi, teknologi kerja, dan kebijakan dan praktek manajemen yang telah dijelaskan sebelumnya. Kelima faktor tersebut juga mempengaruhi karakteristik pekerja atau karyawan namun tidak secara langsung. Garis titik-titik dari kebijakan dan praktek manajemen ke karakteristik pekerja menyatakan pengaruh manajemen terhadap karakteristik tersebut melalui seleksi dan pendidikan.

Skema tersebut juga menunjukkan bahwa iklim organisasi mempunyai hubungan yang berbanding lurus dengan kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan.

Sembilan Dimensi Iklim Organisasi

George H. Litwin dan Robert A. Stringer 1999, mengelompokan iklim organisasi dalam sembilan dimensi yaitu sebagai berikut: (1) **Struktur.** Struktur mengukur persepsi karyawan mengenai batasan-batasan yang ada dalam situasi kerja. (2) **Tanggung jawab.** Tanggung jawab mengukur persepsi karyawan tentang kesempatan untuk menjadi atasan bagi dirinya sendiri sehingga meningkatkan tanggung jawab karyawan akan dapat menyebabkan tercapainya kesetiaan dan kinerja yang baik. (3) **Pengharapan.** Penghargaan mengukur persepsi karyawan tentang penghargaan yang diperoleh atas pekerjaan yang telah dilaksanakan dengan baik. (4) **Resiko.** Resiko mengukur persepsi karyawan tentang resiko dan tantangan dalam pekerjaan serta perusahaan. (5) **Kehangatan.** Kehangatan mengukur persepsi karyawan tentang suasana persahabatan yang secara

umum berlaku atau tidak dalam kelompok kerja. (6) **Dukungan.** Dukungan mengukur persepsi karyawan mengenai kesediaan atasan dan rekan kerja untuk memberikan pertolongan dan dukungan dalam menyelesaikan tugas penting atau mengalami kesulitan dalam bekerja. (7) **Standar.** Standar mengukur persepsi karyawan mengenai pentingnya dibutuhkan suatu standar prestasi dan tujuannya bagi diri pribadi maupun kelompok kerja. (8) **Konflik.** Konflik mengukur persepsi karyawan mengenai kesediaan rekan kerja atau atasan untuk menerima pendapat yang berbeda. (9) **Identitas.** Identitas mengukur persepsi karyawan mengenai keanggotaan dalam perusahaan yang membuat karyawan merasa berharga dalam kelompok kerja dan merupakan bagian dari perusahaan.

Dengan dimensi-dimensi diatas dapat digambarkan situasi organisasi secara tepat. Dan dimensi iklim organisasi diatas juga dapat menggambarkan tentang bagaimana karyawan terhadap kondisi psikis di lingkungan perusahaan.

Menurut Likert 1988 ada empat macam pendekatan untuk membentuk iklim organisasi yang produktif antara lain: (1) mengandung suatu pendekatan otoritatif yang bersifat pemerasan, (2) suatu pendekatan otoritatif yang pada pokoknya penuh kebaikan, (3) suatu pendekatan konsultatif, dan (4) suatu pendekatan kelompok partisipatif.

Beberapa instrument untuk mengukur iklim organisasi perusahaan telah dikembangkan oleh Likert (*The Human Organizational: it's Management style and the Human Component, Management Review, October 1977*), yang mengembangkan instrument klasik yang berfokus pada gaya manajemen yang diterapkan. Survey likert itu meliputi faktor-faktor sebagai berikut: (1) Kepemimpinan, (2) motivasi, (3) komunikasi, (4) interaksi pengaruh, (5) pengambilan keputusan, (6) penyusunan tujuan dan, (7) pengendalian.

Iklim Organisasi Yang Tepat Untuk Era Kompetisi

Pada saat sekarang perusahaan yang berdiri haruslah mudah beradaptasi menghadapi era kompetisi oleh sebab itu iklim organisasi yang dijalankan haruslah tepat rumusnya antara lain: (1) para pegawai harus menerima asumsi bahwa kompetisi akan semakin ketat, (2) iklim organisasi adalah hasil dari sebuah budaya perusahaan, dan budaya perusahaan dibentuk oleh keselarasan sikap

dari setiap anggotanya, dan (3) akumulasi dari kekuatan sikap semua anggota organisasi harus merupakan sum total dari sikap bertanggung hasil bukan hanya bertanggung jawab. Karena banyak orang dengan tanggung jawab, meskipun gagal masih menjawab. Jadi yang paling relevan bagi pengembangan kekuatan organisasi di masa mendatang, adalah membangun budaya hasil. Sebuah budaya hasil merupakan bentuk final dari dua sub-budaya, yaitu: budaya pelayanan, dan budaya Kepemimpinan. Kedua sub-budaya itu demikian strategis, dan sangat tepat untuk era kompetisi pada saat ini. Setiap perusahaan mempunyai budaya perusahaan, namun tidak semua perusahaan memformalkan budaya organisasi yang telah ada. Budaya perusahaan ini dipelihara karena diyakini sebagai jawaban mengapa perusahaan meraih sukses, dan di jadikan jati diri perusahaan. Jika perlu, menambahkan nilai-nilai baru yang dapat menambah daya saing perusahaan. Iklim organisasi dalam budaya perusahaan yang dibentuk dari faktor-faktor yang terkandung di dalam perusahaan dan elemen-elemen kuncinya, yaitu: (1) **Lingkungan Usaha.** Lingkungan usaha akan mewarnai iklim budaya perusahaan. Misalnya lembaga keuangan memiliki budaya perusahaan yang konservatif, (2) **Nilai-nilai.** Menitikberatkan pada suatu keyakinan untuk mencapai kesuksesan. Jika anggota melakukannya maka ia akan berhasil, dan sebaliknya jika tidak melaksanakan. Nilai-nilai ini menjadi standar pencapaian prestasi didalam organisasi, (3) **Kepahlawanan.** Elemen kepahlawanan sering dimanfaatkan untuk mengajak seluruh sumber daya manusia mengikuti nilai-nilai budaya yang dilakukan oleh orang-orang tertentu yang ditunjuk perusahaan sebagai tokoh panutan. Budaya yang kuat dapat terjadi pada perusahaan yang memiliki banyak orang-orang yang dapat dijadikan panutan bagi seluruh sumber daya manusia yang ada, (4) **Ritual.** Suatu perusahaan yang dalam kegiatan usahanya selalu melakukan acara ritual, seperti penyerahan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi setiap setahun sekali. Frekuensi atau rutinitas acara tersebut dilakukan akan mengajak seluruh karyawan untuk menghayati dan melaksanakan nilai-nilai budaya, secara disadari atau tidak, dan (5) **Jaringan Cultural.** Jaringan komunikasi didalam perusahaan yang dapat dijadikan sebagai penyebar nilai-nilai budaya perusahaan. Elemen ini merupakan hirarki dari

kekuatan yang tersembunyi didalam organisasi, seperti: penyebar isu, gossip, dan lain-lain.

Peranan Pimpinan Dalam Iklim Organisasi

Peranan pimpinan dalam organisasi perusahaan sangatlah berpengaruh dalam penerapan iklim organisasi itu sendiri, oleh sebab itu pimpinan sebagai atasan haruslah sesuai dengan keadaan perusahaan, karena pimpinan adalah seseorang yang menerapkan iklim organisasi dari pertama pegawai masuk dalam perusahaan. Pimpinan harus tanggap dalam perkembangan bawahannya sehingga bawahan akan mempunyai kebiasaan yang baik dan terbuka kepada atasan sehingga iklim organisasi perusahaan akan optimal berjalan. Pimpinan harus mewariskan ilmu kepada bawahannya sehingga akan terbiasa dan membudaya dengan sendirinya diperusahaan tersebut. Pewarisan budaya didasarkan pada anggapan dasar (Talidzhu Ndraha, 1997), (1) visi dan misi pendiri organisasi merupakan potret zamannya dan dianggap luhur, (2) organisasi yang semula merupakan milik pendiri telah menjadi milik masyarakat umumnya dan konsumen khususnya, atau dengan perkataan lain, organisasi telah menjadi bagian integral sistem sosial, dan oleh karena itu perlu dilanjutkan dan dilestarikan, (3) pada suatu saat pendiri meninggal dunia, kekuasaan atas organisasi dilanjutkan oleh penggantinya, (4) sementara itu lingkungan menunjukkan perubahan sosial yang pesat disegala bidang, dan (5) visi dan misi harus dapat diwariskan.

SIMPULAN

Perilaku pemimpin mempunyai peranan yang cukup besar pada iklim organisasi. Disamping itu juga motivasi maupun dalam komunikasi, sehingga iklim organisasi mempengaruhi perkembangan kinerja karyawan. Didalam menjalankan tugasnya karyawan akan jauh lebih baik jika lingkungan sekitarnya baik, khususnya disini iklim organisasi yang interaktif. Dalam beradaptasi dengan iklim organisasi yang ada pada perusahaan, karyawan dengan sendirinya akan bekerja dengan baik jika tanggapan yang ia terima dari sekitarnya baik dan juga mudah dicerna lingkungan tersebut sehingga kinerja yang dihasilkan akan maksimal dan baik untuk perusahaan. Iklim organisasi merupakan

lingkungan yang dirasakan oleh anggota organisasi. Iklim juga diartikan sebagai konsep sistem yang mencerminkan keseluruhan gaya hidup suatu organisasi. Iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan kerja dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan. Iklim organisasi berhubungan erat dengan kebutuhan non fisik atau immaterial yang oleh para anggota dipandang sebagai hal yang turut mempengaruhi perilakunya dan menjadi faktor motivasional yang perlu dipuaskan, sedangkan faktor penentu iklim organisasi yaitu struktur organisasi, ukuran organisasi dan posisi kerja seseorang dalam hirarki.

Peranan pimpinan dalam organisasi perusahaan sangatlah berpengaruh dalam penerapan iklim organisasi itu sendiri, oleh sebab itu pimpinan sebagai atasan haruslah sesuai dengan keadaan perusahaan, karena pimpinan adalah seseorang yang menerapkan iklim organisasi dari pertama pegawai masuk dalam perusahaan. Pimpinan harus tanggap dalam perkembangan bawahannya sehingga bawahan akan mempunyai kebiasaan yang baik dan terbuka kepada atasan sehingga iklim organisasi perusahaan akan optimal berjalan. Pimpinan harus mewariskan ilmu kepada bawahannya sehingga akan terbiasa dan membudaya dengan sendirinya diperusahaan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael, 1988, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Elexmedia Komputindo, Jakarta.
- Dharma, Agus, 1995, *Manajemen Prestasi Kerja, Mandarmaju*, Bandung.
- Hasibuan SP. Malayu, 1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*, CV Harjimas Agung.
- Nimran, Prof. Umar, MA, 1996, *Perilaku Organisasi*, Citra Media, Surabaya.
- Prawiro, Drs Suryadi, MBA, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*, BPFE, Yogyakarta