

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT SINAR SOSRO BANDUNG

Dudun Junaedi
Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana
wadir1asmkb@asmkencana.ac.id

Jaenal Arifin
Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana
jaenalarifin@asmkencana.ac.id

Risna Amelia
Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana
risnaamelia@asmkencana.ac.id

Abstrak

Tujuan penulis melakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis kepemimpinan, iklim organisasi dan kinerja karyawan serta besarnya pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PT Sinar Sosro Bandung, baik secara simultan maupun parsial. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Sinar Sosro Bandung dengan sampel sebanyak 75 orang. Data dalam penelitian ini adalah data primer, dimana data tersebut didapatkan dari jawaban responden terhadap kuesioner yang penulis sebar. Hasil analisa data yang dilakukan dengan menggunakan analisis jalur, didapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PT Sinar Sosro Bandung baik secara parsial maupun secara simultan. Secara bersama-sama kepemimpinan dan iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Sinar Sosro Bandung.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Kinerja Karyawan

Abstract

The purpose of the author conducting this study is to determine and analyze leadership, organizational climate and employee performance as well as the magnitude of the influence of leadership and organizational climate on the performance of PT Sinar Sosro Bandung employees, both simultaneously and partially. The method used in this study is a method with a descriptive and verifiative approach. The population in this study is employees of PT Sinar Sosro Bandung with a sample of 75 people. The data in this study is primary data, where the data is obtained from respondents' answers to the questionnaire that the author distributed. The results of data analysis conducted using path analysis, it was found that there was an influence of leadership and organizational climate on the performance of PT Sinar Sosro Bandung employees both partially and simultaneously. Together, leadership and organizational climate affect the performance of PT Sinar Sosro Bandung employees.

Keywords : Leadership, Organizational Climate, Employee Performance

Pendahuluan

Organisasi sebagai suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batasan-batasan yang jelas sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya. Suatu organisasi dapat berjalan efektif apabila fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian dan motivasi yang ada di dalamnya berfungsi dengan baik, serta unsur-unsur penunjangnya tersedia dan memenuhi persyaratan.

Salah satu unsur terpenting yang dapat mendukung jalannya perusahaan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Organisasi atau perusahaan PT. Sinar Sosro berbentuk gabungan lini dan fungsional, dimana pimpinan setiap departemen dapat memberikan perintah kepada semua staf dan anggota yang ada sesuai dengan bidang kerjanya. PT. Sinar Sosro melakukan positioning dengan mengedukasi masyarakat agar tidak merasa aneh untuk meminum teh dalam kemasan botol dan dengan disajikan dingin. Karena pada awal kemunculan produk, masyarakat Indonesia masih terbiasa untuk minum teh yang disajikan panas. Ternyata proses diferensiasi yang dilakukan Sosro membuahkan hasil baik, sehingga Sosro dikenal sebagai minuman teh dalam kemasan botol yang dapat memberikan kesegaran.

Dalam perkembangannya, untuk bersaing dengan kompetitor Sosro mulai melakukan kampanye bahwa dengan mengkonsumsi teh akan

membuat tubuh menjadi sehat, karena teh mengandung anti oksidan. Hal ini menambah keunggulan kompetitif dari Sosro. PT. Sinar Sosro juga menikmati profit margin yang lebih besar, yang terlihat dari profit margin antara agen dan distributornya .

Ada Hal menarik untuk brand Teh Botol Sosro karena dengan penggunaan kata "Teh Botol" kemudian memberikan asosiasi pada Sosro sendiri, yang menjadi keunggulan dari brand ini, sehingga tidak menjadi merek biasa. Selain itu kekuatan brand equity harus dijaga agar tetap bisa menghadapi kompetisi yang semakin ketat, karena ketika sebuah produk dari sebuah produsen berhasil maka kemudian produsen lain akan mengeluarkan produk serupa. Untuk meningkatkan kinerja karyawannya, PT. Sinar Sosro membuat Struktur organisasi berbentuk gabungan lini dan fungsional dimana kebijakan dan wewenang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

Pimpinan setiap departemen dapat memberikan perintah kepada semua staf dan anggota yang ada sesuai dengan bidang kerjanya. Hubungan formal dalam organisasi tersebut tampak pada struktur organisasi yang menggambarkan wewenang dan kekuasaan yang dimiliki serta tanggung jawab yang harus diemban oleh pemegang suatu jabatan. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat unsur penting dalam organisasi yaitu pemimpin atau atasan dan anak buah atau bawahan, yang keduanya harus saling bekerjasama untuk mencapai tujuan.

Dalam melaksanakan aktivitas kegiatan para pemimpin mempunyai berbagai gaya tersendiri dalam proses mempengaruhi dan mengarahkan

karyawannya, sehingga nantinya mau bersama-sama berusaha mencapai tujuan dari perusahaan melalui melaksanakan pekerjaan yang telah ditentukan. Karyawan merupakan karyawan yang menjadi pelaksana kegiatan operasional perusahaan dituntut memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dapat menunjang pelaksanaan tugasnya, karena karyawan merupakan ujung tombak organisasi dalam menjalankan roda organisasi. Sehingga diperlukan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan mengarahkan para karyawan agar selalu dapat meningkatkan kinerja.

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasikan cara agar sesuai dengan situasi dan dapat mempengaruhi bawahannya dalam suatu situasi tertentu, seperti tuntutan tugas, harapan-harapan dan kemampuan atasan walaupun diakui faktor-faktor itu semuanya mempunyai pengaruh yang penting terhadap efektivitas gaya tersebut. Faktor utama yang berdampak atas kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin tergantung pada tingkat kematangan yang ditunjukkan oleh para pengikut atas suatu tugas, fungsi atau tujuan tertentu yang ingin dilaksanakan oleh pemimpin melalui individu atau kelompok.

Usaha peningkatan kinerja karyawan yaitu mengupayakan segenap sumber daya sehingga dapat mencapai hasil yang maksimal sesuai tujuan yang telah ditetapkan, oleh karena itu untuk mencapai tugas yang telah ditetapkan salah satu faktor pendukung adalah yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan, salah satunya melalui kepemimpinan. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan

gagal, sebagian besar ditentukan oleh pemimpin. Bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukan posisi yang terpenting. Sinar Sosro Kemampuan pemimpin dalam mendayagunakan potensi sumber daya manusia sangat dibutuhkan dalam era persaingan yang semakin kompetitif sekarang ini. Hal ini sangat disadari bahwa salah satu faktor keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sangat ditentukan oleh mutu dan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Oleh karena itu penanganan sumber daya manusia yang ada harus dilakukan secara menyeluruh dalam kerangka system pengelolaan sumber daya manusia yang semakin menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan dan keterampilan sehingga mempunyai kinerja yang baik.

Untuk melaksanakan tugas-tugas dibutuhkan karyawan yang memiliki komitmen dan loyalitas serta karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi sebagai unsur perusahaan, sehingga mampu menciptakan kinerja organisasi yang lebih baik. Karyawan tersebut di atas sangat dibutuhkan dalam rangka menciptakan organisasi yang lebih produktif, sehingga karyawan mempunyai kinerja yang tinggi yang pada gilirannya akan menimbulkan beberapa aspek yang dapat mempengaruhi kemampuan dan kinerja organisasi. Begitu juga dengan perusahaan PT Sinar Sosro Bandung, individu yang ada di perusahaan tersebut mulai dari pimpinan tingkat paling tinggi hingga karyawan dengan jabatan paling bawah merupakan kunci sukses tercapai tujuan dari insatnsi

tersebut. Maju dan mundurnya PT Sinar Sosro Bandung tergantung dari sikap dan perilaku orang-orang yang ada di dalamnya. Sehingga perlu ditingkatkan kinerja orang-orang dalam perusahaan tersebut agar tujuan dari pemenuhan kesehatan daerah bisa dicapai dan mampu membawa perusahaan menjadi organisasi yang komitmen dalam bertindak.

Salah satu faktor yang diasumsikan dapat mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan. Jika seseorang karyawan memiliki pemimpin dengan gaya-gaya tertentu yang dapat memotivasi kerja karyawannya dengan baik, maka hal itu akan membantu karyawan untuk dapat melakukan pekerjaan secara lebih efisien dan efektif. Kondisi semacam itu selanjutnya dapat meningkatkan kinerja karyawan yang bersangkutan.

Faktor berikutnya yang menurut penulis berpengaruh adalah iklim organisasi. Iklim organisasi yang dimaksud adalah sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal organisasi yang dirasakan oleh anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Iklim organisasi dipengaruhi oleh partisipasi karyawan atau peranan staf dalam memecahkan masalah dan pengambilan keputusan.

Berdasarkan pengamatan penulis pada PT Sinar Sosro Bandung, kinerja karyawan masih belum optimal, ini terlihat dari masih banyaknya pekerjaan yang belum mencapai target yang diinginkan. Hal lain yang dapat menjadikan belum optimalnya kinerja

karyawan PT Sinar Sosro Bandung disebabkan oleh beberapa faktor, salah satu faktor yang penulis duga adalah masalah iklim organisasi. Iklim organisasi adalah bentuk kepedulian karyawan terhadap lingkungan tempat dia berada. Dimana penulis melihat masih banyak karyawan yang tidak mau tahu dengan peraturan yang ada di perusahaan, sehingga dalam melaksanakan fungsi dan tugas pokoknya, karyawan juga merasa tidak memiliki terhadap tempat mereka bekerja atau perusahaan tempat mereka bernaung.

Rendahnya rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan menjadikan karyawan dalam bekerja hanya asal-asalan dan tidak serius dalam bekerja. Beberapa kali ditemukan karyawan yang mencuri waktu kerja dengan berkumpul di suatu tempat pada jam kerja dan tertidur di tempat-tempat istirahat bukan pada waktunya.

Selain faktor tersebut, hal lain yang penulis duga yang juga menyebabkan belum optimalnya kinerja karyawan di PT Sinar Sosro Bandung adalah masalah kepemimpinan. Dalam dua tahun di 2016-2017 sudah tiga kali mengganti Unit Manager (Pemimpin). Serta kepemimpinannya dalam memberikan instruksi hanya sekadar memberikan dan harus segera dilaksanakan tidak mau tahu kondisi pasar, sehingga karyawan merasa ditekan tanpa diberi arah dan merasa tidak termotivasi.

Tabel 1
Data Penjualan PT.Sinar Sosro Bandung 2013 – 2018

Tahun	Target Penjualan	Hasil Pencapaian	Keterangan
2013	25.000.000.000	19.352.110.813	Tidak Tercapai
2014	35.000.000.000	35.227.229.271	Tercapai
2015	40.000.000.000	32.465.430.441	Tidak Tercapai

2016	35.000.000.000	27.142.017.784	Tidak Tercapai
2017	40.000.000.000	44.506.805.590	Tercapai
2018	40.000.000.000	34.289.934.268	Tidak Tercapai

Terlihat dalam tahun 2014, 2015, 2016, dan 2018 tidak tercapainya target penjualan yang mengakibatkan terdapat masalah-masalah yang terjadi yang akan diteliti.

Maka berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan suatu penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Bandung”.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode statistik deskriptif dan metodologi kualitatif digunakan pada penelitian ini. Studi pustaka adalah strategi penelitian yang memerlukan pengumpulan, pembacaan, dan pendokumentasian studi pustaka yang relevan dengan studi yang ada, dan kemudian menggunakan bahan ini sebagai dasar untuk memproses dan membangun kerangka judul terpadu.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam suatu organisasi hal yang paling penting yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia yang menjadi pendukung utama tercapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia menempati posisi strategis dalam suatu organisasi, maka dari itu sumber daya manusia harus digerakkan secara efektif dan efisien sehingga mempunyai tingkat hasil daya guna yang tinggi. Sadili Samsuddin, (2006:22) berpendapat bahwa

manajemen sumber daya manusia terdiri dari serangkaian kebijakan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi orang-orang dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisiensi guna mencapai berbagai tujuan. Konsekuensinya, semua manajer-manajer di semua lapisan organisasi harus menaruh perhatian yang besar terhadap pentingnya pengelolaan sumber daya manusia”.

Hadari Hanawi, (2004:40) berpendapat bahwa Sumber Daya Manusia adalah:

- Manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi (personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
- Potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- Potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal di alam organisasi yang mewujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan nonfisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi .

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia adalah orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi yang melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya secara positif untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia dalam organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujudnya keseimbangan antara kebutuhan dan kemampuan karyawan dengan tuntutan

organisasi. Perkembangan dan produktifitas organisasi sangat tergantung pada pembagian tugas pokok dan fungsi berdasarkan kompetensi karyawan. Manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia sangat penting artinya bagi organisasi khususnya dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan organisasi. Peranan manajemen sumber daya manusia bagi kesuksesan suatu organisasi sangat menentukan, kendatipun tidak dapat dipungkiri bahwa sekarang ini dunia berada pada era globalisasi yang serba modern. Tenaga manusia sudah banyak yang telah digantikan oleh peralatan yang serba canggih seperti ; mesin-mesin otomatis, komputer, dan lain-lain yang bergerak secara efektif dan efisien. Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menempatkan program kekaryawanan yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

- a. Menempatkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *Job Deskripsi, Job Spesification*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan *atas the right man on the right place and right man on the right job*.
- c. Menempatkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- e. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.

Oleh karena itu peranan manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi, hal itu dapat dilihat

pada kemampuan dan kesungguhan mereka untuk bekerja secara efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan visi misi organisasi. Dalam konsep manajemen, manusia diharapkan mau memanfaatkan tenaga seoptimal mungkin untuk meningkatkan produktifitas yang diikuti oleh terciptanya *Job Description* dan *Job Specification* yang baik dan jelas.

Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan dalam beberapa tahun terakhir ini menjadi pokok pembicaraan dalam kajian masalah-masalah manajemen. Perhatian terhadap aspek kepemimpinan ini terutama berkembang setelah kenyataan empiris menunjukkan perubahan-perubahan yang signifikan. Memasuki era globalisasi, yang diawali sejak akhir 1980-an, teori-teori kepemimpinan mendapat tantangan baru agar sanggup mengisi kekosongan-kekosongan teoritis karena perubahan-perubahan yang cepat.

Oleh karena itu, sebagai suatu organisasi terutama bagi organisasi yang berskala besar, dimana kepemimpinan dibutuhkan sebagai faktor penting yang menentukan arah organisasi tersebut, maka fungsi sentral kepemimpinan terletak pada kemampuan pemimpin dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal yang berpengaruh terhadap organisasinya.

Ruang Lingkup Kepemimpinan.

Untuk memberikan definisi kepemimpinan sebagai awal di dalam kerangka mempelajari, memahami, menganalisa serta menarik kesimpulan

terhadap kepemimpinan maka terlebih dahulu akan disebutkan beberapa pengertian kepemimpinan yang telah diberikan oleh para ahli berdasarkan sudut pandangan atau paradigmanya masing-masing diantaranya:

- a. Kepemimpinan didefinisikan secara luas sebagai proses mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi pengikut, pilihan sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerja sama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi. Istilah pemimpin atau manajer digunakan untuk menunjuk orang-orang yang menduduki posisi-posisi yang posisi ini mereka diharapkan akan menjalankan kepemimpinan namun tanpa asumsi apapun bahwa proses tersebut memang sebetulnya terjadi (Yuki, 2004:4).
- b. Pemimpin adalah yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu.
- c. Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain untuk berfikir dan berperilaku dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan organisasi di dalam rangka situasi tertentu (Wahjosumidjo, 2004:26).
- d. Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang

lain terutama bawahannya, untuk berfikir ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (Siagian, 2005:24).

- e. Kepemimpinan didefinisikan sebagai seperangkat proses yang terutama ditujukan untuk menciptakan organisasi atau menyesuakannya terhadap keadaan-keadaan yang jauh berubah (Kotter, 2006:25).
- f. Kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi para karyawan untuk bekerja kearah pencapaian sasaran (Lussier, 2006:208).

Pengertian Organisasi

Berbagai literature tentang organisasi telah memberikan definisi tentang organisasi, dengan berbagai cara, tergantung segi tinjauan atau pendekatannya. Pada dasarnya pengertian organisasi dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu organisasi dalam arti statis dan organisasi dalam arti dinamis.

1. Organisasi dalam arti statis.

Organisasi dalam arti statis berarti melihat organisasi sebagai sesuatu yang tidak bergerak atau dalam kata lain diam. Menurut Wursanto (2005:41) ada berbagai macam pandangan tentang organisasi dalam arti statis, yang antara lain:

- a) Organisasi dipandang sebagai wadah atau *tool* yang berarti :
 - (1) Organisasi sebagai alat pencapaian tujuan yang ditetapkan sebelumnya
 - (2) Organisasi merupakan wadah dari sekelompok orang (*group of people*) yang mengadakan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama.
 - (3) Organisasi sebagai wadah atau tempat dimana administrasi

dan manajemen dijalankan yang memungkinkan administrasi dan manajemen itu bergerak sehingga memberi bentuk administrasi dan manajemen.

- (4) Organisasi dipandang sebagai jaringan dari hubungan kerja yang bersifat formal seperti yang tergambar dalam suatu bagian dengan menggunakan kotak-kotak yang memberikan gambaran-gambaran tentang kedudukan atau jabatan yang diisi oleh orang-orang yang memenuhi persyaratan sesuai dengan fungsi masing-masing.
- (5) Organisasi dipandang sebagai saluran hirarki kedudukan atau jabatan yang ada yang menggambarkan secara jelas tentang garis wewenang, garis komando dan garis tanggung jawab.

Secara singkat dapat dikatakan bahwa organisasi dalam arti statis adalah merupakan wadah atau tempat kegiatan administrasi dan manajemen berlangsung dengan gambaran yang jelas tentang saluran hirarki dari kedudukan, jabatan, wewenang, garis komando dan tanggung jawab.

2. Organisasi dalam arti dinamis

Menurut Wursanto (2005 :42) ada berbagai macam pandangan tentang organisasi dalam arti dinamis, antara lain:

- a) Organisasi dalam arti dinamis berarti organisasi itu selalu bergerak mengadakan pembagian tugas /pekerjaan sesuai dengan system yang telah ditentukan serta sesuai pula dengan lingkup dari organisasi.
- b) Organisasi dalam arti dinamis berarti memandang organisasi itu

pada segi isinya, yaitu sekelompok orang yang melakukan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Jadi organisasi dalam arti dinamis menyoroti unsur manusia yang ada didalamnya. Manusia merupakan unsure terpenting dari seluruh unsur organisasi karena hanya manusialah yang memiliki sifat kedinamisan.

Disamping definisi yang sudah dikemukakan di atas, masih ada beberapa pendapat tentang organisasi dari beberapa pakar sebagai bahan perbandingan dan sebagai bahan pengetahuan. Berikut ini beberapa kutipan definisi organisasi (Wursanto, 2005:42) :

- a) Money: Organisasi merupakan bentuk dari setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama.
- b) Millet: Organisasi adalah orang-orang yang bekerjasama dengan mengandung ciri-ciri dari hubungan kemanusiaan yang timbul didalam kegiatan kelompok.
- c) Atmosudirdjo: Organisasi itu sebagai struktur tata pembagian kerja dan struktur tata-hubungan kerja antara sekelompok orang-orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan yang tertentu.
- d) Siagian: Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarki dimana selalu terdapat hubungan antara seorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.

Pendekatan Pengukuran Iklim Organisasi

Dari konsep diatas bahwa iklim ini tidak dapat dilihat atau disentuh, tetapi dapat dipastikan bahwa iklim itu ada. Iklim organisasi ini dapat mempengaruhi ciri seseorang berdasarkan kemampuan dan motivasinya. Sementara kemampuan dan motivasi ini yang akan berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Kinerja karyawan dapat mempengaruhi keberhasilan seseorang. Dari pernyataan diatas maka iklim organisasi berpengaruh terhadap keberhasilan seseorang, lantas jika iklim tidak dapat dilihat atau disentuh, bagaimana cara mengukur iklim organisasi?

Menurut Litwin dan Stringer (2008:81-82) mengatakan bahwa skala pengukuran iklim organisasi secara garis besar berdasarkan dimensi sebagai berikut:

- a. *Structure* (struktur)
Hal yang dirasakan oleh karyawan tentang hambatan-hambatan didalam kelompok yang berkaitan dengan peraturan-peraturan, prosedur-prosedur yang tersusun dan berlaku.
- b. *Responsibility* (Tanggung jawab)
Perasaan tentang atasan sendiri tidak memeriksa sekali lagi semua keputusan yang diambil karyawan ketika mempunyai suatu pekerjaan yang dilakukan, mengetahui bahwasannya itu adalah pekerjaan anda. Dengan kata lain bahwa dimensi berkaitan dengan rasa tanggung jawab yang harus dimiliki oleh setiap anggota dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
- c. *Reward* (penghargaan)
Perasaan tentang diberi upah atau penghargaan atau suatu pekerjaan

yang selesai dengan baik, penekanan tentang penghargaan positif lebih baik dibanding hukuman, merasa kewajaran dari kebijakan-kebijakan upah dan promosi-promosi. Jadi dimensi ini berkaitan dengan penghargaan yang diperoleh karyawan karena pekerjaan yang telah dilaksanakan dengan baik, tidak hanya sekedar hukuman ketika terdapat kesalahan yang didapat oleh karyawan, akan tetapi juga penghargaan yang positif dan termasuk juga kebijakan tentang upah dan promosi karir.

- d. *Risk* (Resiko)
Perasaan atau pengertian tentang pengambilan resiko dan tantangn di dalam pekerjaan dan organisasi. Adakah disana satu penekanan tentang pengambilan resiko yang diperhitungkan, atau sedang menyelamatkan cara terbaik untuk beroperasi. Jadi dimensi berkaitan dengan karyawan diberiruang untuk melakukan atau mengambil resiko dalam menjalankan tugas sebagai sebuah tantangan.
- e. *Warmth* (Kekeluargaan)
Perasaan tentang suasana perilaku persahabatan yang baik berlaku didalam kelompok kerja, penekanan terhadap sesuatu yang disukai, kelaziman dari persahabatan dan kelompok social informal. Dimensi ini memiliki ruang tentang suasana persahabatan atau kekeluargaan didalam kelompok kerjanya.
- f. *Support* (Dukungan)
Perasaan tentang dukungan yang bermanfaat dirasa dari para manajer dan karyawan-karyawan lain di dalam kelompok-kelompok, penekanannya terhadap dukungan timbal balik dari atas dan di bawah. Jadi dimensi ini berbicara tentang

adanya saling dukungan diantara sesama karyawan atau karyawan yang setingkat maupun dukungan timbal balik (saling mendukung) antara karyawan terhadap pimpinan.

g. *Standart* (Standar)

Perasaan karyawan tentang penekanan yang dilakukan oleh pihak manajemen agar melakukan yang terbaik agar memenuhi sasaran yang dapat dicapai berdasarkan target yang ditetapkan. Sasaran ini dibebankan pada individual karyawan atau karyawan maupun terhadap kelompok kerjanya.

h. *Conflict* (konflik)

Perasaan, bahwa para manajer dan para pekerja lain ingin mendengar pendapat-pendapat yang berbeda, penekanannya adalah menempatkan permasalahan secara terbuka atau transparan, dibanding menutupinya atau mengabaikannya.

Dimensi ini menggambarkan suasana yang terjadi dalam organisasi apabila terjadi permasalahan dalam perjalanan aktivitas organisasi. Satu organisasi mempunyai konflik ketika mengalami friksi dan perselisihan paham di antara individu. Satu organisasi semestinya meminimalisasi frekuensi terjadinya konflik sehingga terjadi keselarasan di dalam sasaran, kepercayaan-kepercayaan, yang menghasilkan suatu roh dari kerjasama antara individu.

i. *Identity* (identitas)

Perasaan bahwa anda memiliki perusahaan dan anda adalah seorang anggota yang berharga dalam suatu kelompok kerja; arti pentingnya adalah

menempatkannya sebagai kekuatan diri yang positif.

Dimensi ini berkaitan dengan memberikan pemahaman dan menanamkan tujuan dan misi dari organisasi kepada setiap anggotanya, sehingga pada akhirnya ada rasa ketertarikan yang kuat dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi.

Sementara itu menurut Richard M Burton, dkk (2009) dalam penelitiannya yang berjudul *"Tension and Resistance to Change in Organizational Climate : Managerial Implications for a Fast Paced World"*, mereka mengukur iklim organisasi berdasarkan dimensi-dimensi sebagai berikut : Kepercayaan, Konflik, Moral, rewards (penghargaan yang setimpal), kredibilitas pemimpin, resistance to change (anti perubahan).

Pengertian Kinerja

Kinerja adalah suatu penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel, penampilan hasil karya tersebut tidak terbatas struktural saja tetapi juga seluruh jajaran personel di dalam organisasi. Agar mampu mencapai tujuan berbagai sasaran, suatu organisasi memerlukan tenaga kerja yang produktif. Apabila para pekerja merasa bahwa mereka tidak memperoleh imbalan yang wajar sangat mungkin mereka tidak akan bekerja keras. Berarti kedua belah pihak – manajemen dan para pekerja – perlu sama-sama menyadari kaitan yang sangat erat antara tingkat upah dan gaji dengan tingkat produktivitas kerja.

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara, (2006 : 67), adalah “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.

Sedangkan Yaslis Ilyas (2002 : 65) menyatakan bahwa:

Kinerja adalah hasil penampilan karya seseorang atau sekelompok orang baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel, penampilan hasil karya tersebut tidak terbatas struktural saja tetapi juga seluruh jajaran personel di dalam organisasi. Kinerja merupakan penampilan hasil kerja karyawan baik kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan perorangan maupun kelompok.

Adapun pengertian kinerja menurut Simamora dalam bukunya “Kinerja karyawan” (2003 : 68) yaitu :

“Kinerja karyawan adalah tingkat produktivitas kerja terhadap para karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja karyawan merupakan hasil yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam suatu kurun waktu tertentu”.

Sementara itu Prawirosentono (2009 : 56) mengemukakan:

Kinerja atau *Performance* merupakan 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, sesuai dengan moral, dan etika.

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan atau prestasi kerja seseorang atau kelompok terdiri dari faktor intern dan ekstern. Faktor intern yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakteristik kelompok kerja, dan sebagainya. Sedangkan pengaruh eksternal antara lain adalah peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, persaingan, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja dan kondisi pasar.

Jadi, bisa dikatakan kinerja merupakan fungsi hasil-hasil pekerjaan yang ada dalam organisasi/perusahaan yang dipengaruhi oleh faktor intern dan ekstern dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian dari beberapa uraian tersebut diatas, dapat dikatakan bahwa pokok pemikiran yang terkandung dalam kinerja adalah “*prestasi kerja*”. Menurut Bernandin & Russel (2003), kinerja itu merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu. Sementara menurut Sianipar (2000 : 5) kinerja itu dapat berupa produk akhir (barang dan jasa) atau berbentuk perilaku, kecakapan, kompetensi, sarana, dan keterampilan spesifik yang

dapat mendukung tujuan dan sasaran organisasi.

Selanjutnya Sianipar (2000) mengemukakan tiga aspek yang perlu dipahami oleh setiap karyawan atau pimpinan suatu organisasi yaitu:

- 1) Kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawab;
- 2) Kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi;
- 3) Waktu yang diperlukan menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud.

Dengan demikian berarti bahwa setiap karyawan harus menyadari bahwa pekerjaan yang dilakukannya akan membuahkan suatu hasil. Karena kinerja atau dapat diartikan sebagai hasil kerja atau kemampuan kerja yang diperlihatkan oleh seseorang, sekelompok orang, atau organisasi atas suatu pekerjaan pada waktu tertentu.

Tercapainya suatu tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya daya upaya para pelaku yang terdapat didalam organisasi/perusahaan tersebut. Sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja dengan perorangan (*individual performance*) atau kinerja perusahaan (*insitutional performance*) mau pun kinerja perusahaan (*corporate performance*). Jadi apabila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar baik pula kinerja organisasi atau perusahaan tersebut. Kinerja karyawan akan baik bila dia memiliki keahlian (*skills*) yang tinggi, bersedia bekerja karena diberi upah sesuai dengan perjanjian, dan mempunyai harapan masa depan yang lebih baik.

Kinerja yang digunakan tidak hanya ada pada *level top manager* saja, tetapi

juga harus ada pada *level middle manager* dan para bawahan. Jika hanya para top manager yang mempunyai kinerja tinggi tetapi bawahan tidak memiliki kinerja tinggi maka gaya kepemimpinan akan rendah. Hal ini dikarenakan dalam prakteknya para pelaksana dilapangan justru adalah para bawahan oleh karena itu upaya peningkatan kinerja organisasi harus meliputi keseluruhan level yang ada dalam suatu organisasi. Tercapainya tujuan suatu organisasi hanya dimungkinkan karena upaya pelaku yang terdapat pada organisasi atau perusahaan tersebut dan memiliki hubungan kinerja organisasi, sebagaimana dikatakan oleh Marihot (2002), untuk kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perangnya dalam organisasi.

Untuk kerja karyawan merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya. Salah satu di antaranya adalah melalui penilaian unjuk kerja. Dikatakan bahwa apabila kinerja perorangan atau karyawan itu baik, karena organisasi merupakan wadah atau tempat dimana orang-orang melakukan kegiatan.

Dengan demikian, kinerja organisasi atau instansi dapat dilihat dari sudut makro, sedangkan kinerja perorangan atau kelompok dapat dilihat dari sudut mikro dalam sebuah organisasi.

WJS. Poerwadarminta (2005) mengemukakan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang telah dicapai.

Sementara Gibson, dkk. (2006), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang diumumkan dari perilaku.

Smith (dalam Sedarmayanti, 2001) menyatakan bahwa kinerja merupakan "...output drive from processes human or otherwise". Sementara Hasibuan (2002) berpendapat kinerja itu suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Kemudian untuk melihat meningkat atau tidaknya kinerja karyawan maka factor-faktor yang menjadi indicator (Simamora, 2003) adalah :

- a. Kreativitas (gagasan atau ide) yaitu kemampuan karyawan dalam mengeluarkan ide-ide baru kearah perkembangan yang lebih baik.
- b. Kemampuan analisis dan memilih alternatif yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan untuk menelaah persoalan-persoalan dalam pekerjaannya sekaligus mengambil inisiatif pemilihan alternatif keputusan tanpa arahan dari atasannya.
- c. Learning Process, yaitu kemampuan karyawan dalam menerima sesuatu yang baru.
- d. Problem Solving yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan semua permasalahan dengan hasil yang sesuai dengan target dan jadwal yang telah ditetapkan.

Menurut Sedarmayanti (2001), bahwa kinerja meliputi beberapa aspek diantaranya :

- a. Mutu kerja

Mutu tidak hanya berkaitan dengan produk yang dihasilkan dan dipasarkan, baik berupa barang maupun jasa, akan tetapi menyangkut semua jenis kegiatan dimana organisasi terlibat. Mutu menyangkut semua jenis kegiatan yang diselenggarakan oleh semua satuan kerja, baik pelaksana tugas pokok maupun pelaksana tugas penunjang dalam organisasi.

- b. Ketepatan waktu

Berapa lama seseorang membutuhkan barang atau jasa tertentu dapat memerolehnya. Ketepatan waktu identik dengan efektivitas dengan pengertian berhasil guna, tepat guna, mendukung untuk mencapai tujuan.

- c. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya fikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Inisiatif anggota organisasi merupakan daya dorong terhadap kemajuan organisasi yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi.

- d. Kemampuan

Kemampuan manusia dari kemampuan (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karna itu karyawan perlu ditempatkan pada

pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

e. Komunikasi

Adalah aktivitas proses pemindahan informasi, pengertian dan pemahaman dari seseorang, satu tempat, atau sesuatu kepada sesuatu, tempat atau orang lain.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Sesuai dengan pendapat Keith Davis (2002:484) merumuskan bahwa kinerja sebagai berikut:

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} \times \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} \times \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} \times \text{Skill}$$

Kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realitas (*knowledge+skill*). Artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (*IQ 110-120*) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan

untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Motivasi berdasarkan sikap menyangkut bagaimana karyawan berpikir dan merasa yakin akan diri sendiri, berpikir positif terhadap kehidupan dan bagaimana merasakan masa depan dan bagaimana karyawan bereaksi terhadap lingkungan.

KESIMPULAN

Kinerja adalah suatu penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel, penampilan hasil karya tersebut tidak terbatas struktural saja tetapi juga seluruh jajaran personel di dalam organisasi. Agar mampu mencapai tujuan berbagai sasaran, suatu organisasi memerlukan tenaga kerja yang produktif. Apabila para pekerja merasa bahwa mereka tidak memperoleh imbalan yang wajar sangat mungkin mereka tidak akan bekerja keras. Berarti kedua belah pihak – manajemen dan para pekerja – perlu sama-sama menyadari kaitan yang sangat erat antara tingkat upah dan gaji dengan tingkat produktivitas kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurachman, H. Arifin, 2002. *Kerangka Pokok-pokok Management Umum*, Jakarta, PT. Ichtiar Baru Van Hoeve
- Arikunto Suharsimi, 2003, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rhineka Cipta.
- Andrew F. Sikula, 2006, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, New

- Delhi: tata McGraw-Hill Publishingh Company
- Bambang Kusrianto, 2006, *Manajemen sumber Daya Manusia*, Jakarta PT Gunung Agung
- Bambang Wahyudi, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta :Erlangga
- Cascio, FW,2003, *managing human resource: Productivity, Qualityof Work Life, Profit Fith* Edition, Irwin Mc Graw – Hill Companies, Inc.
- David A.Nadler; J.Richard Hackman; 2004, Edward E.Lawler III, *Managing Organizational Behavior*, Boston, Toronto, Little Brown and Company
- David C. Mc Celland ,2004, *Human Resource Management*, Irwin Mc Graw – Hill Companies, Inc.
- Faustino Cardoso Gomes, 2004, *Human Resource Management*, Irwin Mc Graw – Hill Companies, Inc.
- Gujarati Damodar, 2003, *Intruduction of Econometrics*, Irwin Mc Graw – Hill Companies, Inc.
- John P. Kotter, James L. Kaskett, 2006, *Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja*, Prehallindo Simon & Scluster (Asia) Pte,Ltd, the Free Press
- Klinger dan Nanbaldian, 2004, *Managing Human Resource*, Mc Graw – Hill Companies, Inc
- Muchdarsyah S , 2005, *Mengukur Produktivitas Karyawan*, Jakarta, CV Haji Mas Agung
- Nitisemito, Alex. S.2006, *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Edisi ketiga, Jakarta : Ghalia Indonesia
- , *Filsafat Administrasi*, Jakarta: PT Gunung Agung, 2008
- , *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. 2004, Jakarta : PT. Gunung Agung,.
- Sujana, 2001, *Metode Statistika*, Bandung Tarsito
- Surachmad, Winarno, 2002, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, bandung, Tarsito.
- Umar Gay, 2000, *Metode Penelitian Untuk Ilmu-ilmu Sosial*, Jakarta, Rineka Cipta
- Werther, Jr. and Keith Davis, 2006, *Human Resources and Personal Management*” New Delhi: tata McGraw-Hill Publishingh Company
- Ya’cob, H. Hamzah., 2004, *Menuju Keberhasilan Manajemen dan Kepemimpinan*, Bandung, CV. Dipenogoro
- <http://sahidsutomo.blogspot.com/2013/10/manajemen-aset.htm>

