

## **PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN LEVEL PELAKSANA DI DIVISI OPERASI PT. PUSRI PALEMBANG**

**Kiki Cahaya Setiawan**

Prodi Psikologi Islam

Fakultas Ushuluddin dan Pemikiran Islam Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang

[Cahayasetiawankiki@yahoo.co.id](mailto:Cahayasetiawankiki@yahoo.co.id)

### ***Abstract***

*This study aims to determine influence of organizational climate on the performance of operational-level employees in the Operations Division of PT. Pusri Palembang. Operational-level employees in doing their jobs, will interact with various conditions of working environment. Working environment in the Operations Division PT. Pusri Palembang will be perceived by employees in operational-level as organizational climate.*

*With sampling technique of proportional random sampling and using path analysis to analyse the data. The sample of this research covers 250 operational-level employees.*

*Conclude that there was significant influence on the performance of organizational climate of operational-level employees in the operations division of PT. Pusri Palembang. Based on the findings in this study, it is necessary to create a pleasant organizational climate for Operational-level employees. if this dimension can be created in companies that can maintain and improve the performance of operational -level employees.*

***Keywords: Organizational Climate, Performance.***

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang. Dalam melaksanakan pekerjaannya seorang karyawan level pelaksana secara disadari atau tidak, akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat di lingkungan ia bekerja. Kondisi kerja di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang akan dipersepsi oleh karyawan level pelaksana sebagai suatu iklim organisasi.

Teknik sampling yang digunakan adalah *Proporsional Random Sampling*. Sampel penelitian sebanyak 250 karyawan level pelaksana. Pengolahan data menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*).

Disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan iklim organisasi terhadap kinerja pada karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang. Berdasarkan temuan dalam penelitian ini, maka perlu diciptakan iklim organisasi yang menyenangkan bagi karyawan level pelaksana. Apabila dimensi ini dapat tercipta dalam perusahaan, maka dapat menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan level pelaksana.

**Kata kunci : Iklim Organisasi, Kinerja**

## Pendahuluan

Di era globalisasi dunia yang ditandai dengan terbukanya persaingan independen disegala bidang merupakan tantangan bagi pelaksanaan pembangunan bangsa Indonesia. Perusahaan-perusahaan di Indonesia perlu meningkatkan kemampuan dan kualitas sumber daya manusia untuk menghadapi tantangan agar dapat bertahan bahkan memenangkan persaingan. Dalam mempertahankan kelangsungan hidup dan pengembangan perusahaan, perusahaan harus melaksanakan berbagai aktivitas pengelolaan faktor produksi tersebut antara lain : produksi, pemasaran, pembelanjaan, personalia, pengembangan dan lainnya.

Segala aktivitas perusahaan saling berinteraksi satu dengan yang lain untuk mencapai tujuan perusahaan, agar dapat bertahan maka koordinasi di dalam maupun di luar perusahaan harus dilaksanakan dengan baik agar mengarah pada pencapaian tujuan. Dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan-perusahaan lain baik tingkat nasional maupun internasional maka perusahaan harus mampu melakukan perubahan - perubahan ke arah perbaikan, perusahaan harus dapat adaptif terhadap perubahan globalisasi dalam dunia perdagangan. Perubahan ini juga mengacu pada perubahan atas keinginan pelanggan terhadap produk atau jasa yang dihasilkan, seperti bermutu lebih baik, harga relatif murah, penyerahan lebih cepat, simpel atau praktis. Dengan kondisi ini perusahaan-perusahaan di Indonesia perlu meningkatkan kemampuan dan kualitas sumber daya manusia untuk menghadapi tantangan agar dapat bertahan bahkan memenangkan persaingan, salah satunya perusahaan tersebut adalah PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang.

PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang merupakan anak perusahaan dari PT. Pupuk Sriwidjaja (Persero) yang merupakan Badan

Usaha Milik Negara (BUMN). PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang menjalankan usaha di bidang produksi dan pemasaran pupuk. PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang juga dikenal dengan sebutan PT Pusri Palembang ini diawali dengan didirikannya perusahaan pupuk pada tanggal 24 Desember 1959, merupakan produsen pupuk urea pertama di Indonesia. Tanggal 14 Agustus 1961 merupakan tonggak penting sejarah berdirinya PT Pusri. Karena pada saat itu dimulai pembangunan pabrik pupuk pertama kali yang dikenal dengan pabrik Pusri I. Pada tahun 1963, pabrik Pusri I mulai berproduksi dengan kapasitas terpasang sebesar 100.000 ton urea dan 59.400 ton amonia per tahun. Seiring dengan kebutuhan pupuk yang terus meningkat, maka selama periode 1972 -1977, perusahaan telah membangun sejumlah pabrik Pusri II, Pusri III, dan Pusri IV (**dalam <http://www.pusri.co.id>**)

Berdasarkan data yang diperoleh dari PT. Pusri Palembang diketahui bahwa karyawan level pelaksana periode tahun 2008 memproduksi sebesar 1.950.310 ribu ton urea dan 1.301.990 ribu ton amoniak, periode tahun 2009 memproduksi sebesar 2.026.710 ribu ton urea dan 1.323.800 ribu ton amoniak, periode tahun 2010 memproduksi sebesar 2.031.700 ribu ton urea dan 1.356. 700 ribu ton amoniak, pada periode tahun 2011 memproduksi 1.968.410 ton urea, dan 1.313.310 ton amoniak, tahun 2012 memproduksi 1960.060 ton urea dan 1.254.540 ton amoniak. Dalam hal ini PT. Pusri Palembang menetapkan target produksi, yaitu dengan kapasitas terpasang sebesar 2070.000 ton urea dan 1440.000 amoniak ton pertahunnya sesuai dengan target kerja yang dibebankan kepada karyawan.

Produktivitas kerja merupakan suatu hasil kerja dari seorang karyawan. Hasil kerja karyawan ini merupakan suatu proses bekerja dari seseorang dalam menghasilkan suatu barang atau jasa. Proses kerja dari karyawan

ini merupakan kinerja dari karyawan. Sering terjadi produktivitas kerja karyawan menurun dikarenakan kemungkinan adanya ketidaknyamanan dalam bekerja, upah yang minim dan sebagainya. PT. Pusri Palembang dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan juga mengalami kendala-kendala. Ini ditunjukkan dengan adanya permasalahan yang terjadi di lingkungan PT. Pusri Palembang. Penurunan produktivitas kerja masih sering terjadi. Permasalahan tentang produktivitas kerja ini merupakan permasalahan umum yang terjadi pada setiap perusahaan.

Permasalahan-permasalahan yang timbul mengenai produktivitas kerja ini merupakan suatu indikasi bahwa peranan manajemen sebagai pengelolaan sumber daya manusia diperlukan. Hal ini merupakan suatu cara meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Kadang kemajuan dari suatu organisasi tidak diimbangi oleh sumber daya yang baik pula. Hal ini mengakibatkan tidak akuratnya antara keinginan dengan realita yang ada. Produktivitas kerja ini dapat menurun kemungkinan adanya persaingan yang tidak sehat, kecemburuan sosial antara para anggotanya. Kurangnya pemahaman dalam berpola pikir akan mengakibatkan kemerosotan kemajuan dari pada peningkatan organisasi. Ini menjadi polemik dalam organisasi tersebut.

Sehubungan dengan hal di atas munculah fenomena yang merugikan dan dapat menghancurkan tujuan organisasi perusahaan, dan berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 19-20 Agustus 2013, dengan menggunakan metode wawancara, observasi dan kuesioner terhadap 10 karyawan level pelaksana di masing-masing pabrik (pusri IB, II, III, IV) di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang, ditemukan bahwa dalam kesehariannya karyawan mengatakan koordinasi dan perencanaan pada tim kerja

belum berjalan dengan baik, dalam melaksanakan pekerjaannya karyawan diberikan tanggung jawab yang cukup besar oleh perusahaan atas tugas masing-masing untuk menjaga dan menjalankan suatu area di perusahaan, tetapi karyawan tidak memiliki wewenang untuk mengambil keputusan pada pekerjaan karena setiap keputusan harus mendapat persetujuan dari atasan (Area Manajer).

Karyawan mengatakan bahwa relasi yang terjadi sesama rekan kerja juga belum terjalin dengan baik, seperti tidak adanya kebersamaan, tidak terciptanya suasana saling mempercayai, tidak adanya kerjasama di dalam tim, pada saat bekerja masing-masing karyawan di dalam tim tidak mau saling tolong-menolong seperti pada saat adanya kerusakan pada mesin motor di dalam pabrik karyawan lebih memilih cuek dan tidak terlalu peduli dengan hal tersebut, karyawan mengatakan masing-masing karyawan di dalam tim bersifat individual dan fokus pada pekerjaannya masing-masing pada saat bekerja, karyawan juga mengakui bahwa adanya persaingan dengan sesama karyawan dalam memperoleh prestasi kerja, hal ini terlihat pada perilaku karyawan yang tidak mau saling memberikan informasi kepada rekan kerja terutama dalam hal persyaratan kenaikan pangkat atau promosi sehingga sering menimbulkan kesenjangan sosial di antara karyawan dalam tim kerja).

Pada kenyataannya di lapangan karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang juga mengatakan bahwa hubungan yang terjadi dengan atasan belum terjalin dengan baik, seperti atasan tidak pernah memberikan pujian atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tetapi pada saat karyawan mempunyai kesalahan walau sekecil apapun akan menjadi sorotan oleh atasan atau manajemen SDM. Pada sistem promosi kebijakan perusahaan tidak

disampaikan dengan jelas, terutama pada karyawan yang berada di dalam pabrik.

Karyawan juga mengatakan bahwa sosialisasi dari perusahaan yang berkenaan dengan kepegawaian, seperti : tugas sesuai pangkat, persyaratan promosi, persyaratan mutasi serta kewenangan tidak diketahui dengan jelas, karyawan hanya mengetahui kenaikan golongan karyawan dipilih melalui atasan. Karyawan juga mengatakan terkadang kebijakan yang diberikan oleh atasan tidak sesuai dengan keinginan, Di samping itu, karyawan juga mengatakan dengan adanya faktor kedekatan antara karyawan dengan atasan seperti memiliki asal suku yang sama dapat mempermudah untuk mendapatkan promosi, karena salah satu syarat untuk promosi adalah rekomendasi dari atasannya (Area Manajer).

Karyawan mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja sering terjadi ketidaksesuaian, menurut karyawan pihak yang memberikan penilaian kerja tidak sesuai dengan kinerja karyawan. Atasan kadang memberikan penilaian kerja sering mengikuti unsur subjektifitas, seperti penilaian kerja rendah, namun kinerja dalam keseharian kerjanya cenderung tinggi dan sebaliknya. Sehingga karyawan terkadang merasa iri terhadap prestasi kerja yang diperoleh oleh rekan kerjanya di dalam tim, karena penilaian prestasi kerja ini merupakan faktor yang paling penting untuk menunjang kesejahteraan karyawan seperti : promosi, pendidikan dan pelatihan, penerimaan insentif, kenaikan gaji, serta komponen lain yang berhubungan dengan PPK (Penilaian Prestasi Kerja).

Karyawan mengatakan hampir semua keputusan harus dimintakan persetujuan oleh atasan terlebih dahulu, atasan tidak pernah melakukan pembelaan terhadap bawahannya apabila karyawan melakukan kesalahan, atasan terkadang lebih memilih untuk menambah vonis pada kesalahan yang

dilakukan oleh karyawan tersebut, karyawan juga mengatakan kurang adanya apresiasi atas kinerja dari atasan dan pihak manajemen sehingga karyawan merasa tidak dihargai atas hasil kerja yang dilakukannya selama ini, karyawan mengatakan tidak bisa mengambil keputusan sendiri pada pekerjaan karena harus didiskusikan terlebih dahulu dengan atasan kecuali dalam kondisi yang mendesak (urgent), karyawan mengatakan jika karyawan melakukan kesalahan atau kelalaian dalam bekerja maka atasan juga akan terkena imbasnya sehingga menjadi tanggung jawab bersama. Karyawan mengatakan adanya tekanan dari atasan untuk terus menerus memperbaiki hasil kerja dengan baik karena dengan peningkatan hasil kerja maka dapat meningkatkan hasil produksi yang ingin dicapai. Hal-hal tersebut perlu diwaspadai dan ditindak lanjuti lebih seksama oleh penentu kebijakan perusahaan karena dapat mempengaruhi motivasi karyawan pada saat bekerja dan keberhasilan seorang karyawan dalam meraih karirnya akan berpengaruh terhadap kinerja dan produktivitas perusahaan.

Berdasarkan data hasil wawancara di atas, peneliti menduga bahwa struktur atau alur kerja karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT.Pusri Palembang, kewenangan sepenuhnya dipegang oleh atasannya (Area Manajer). Dengan struktur kerja yang terlalu tinggi (kontrol yang diberikan bersifat authoritarian) menurut McGregor (dalam Litwin&Stringer, 1968) dapat memberikan efek terhadap rendahnya efisiensi kerja dan dapat menurunkan motivasi pegawai.

Data tersebut di atas menunjukkan bagaimana sesungguhnya kondisi kerja yang terjadi di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang. Kondisi kerja ini selalu dihadapi oleh para karyawan level pelaksana ketika melaksanakan pekerjaannya. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan level pelaksana dan supervisor di (pabrik

Pusri I, II, III, IV) ini diketahui bahwa kondisi lingkungan kerja yang terjadi di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang dirasakan tidak menyenangkan bagi karyawan level pelaksana. Litwin & Stringer (1968) mengatakan persepsi subjektif seseorang terhadap kondisi lingkungan organisasinya akan berpengaruh pada sikap, keyakinan, nilai, dan motivasinya dikatakan sebagai suatu iklim organisasi.

Iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang mengenai lingkungan kerjanya akan membuat karyawan level pelaksana tersebut dapat memperkirakan apa yang akan dihadapi pada saat karyawan level pelaksana tersebut bekerja. Hal ini akan memberikan pengaruh terhadap beberapa besar usaha yang akan digerakkan sebagai antisipasi terhadap kondisi yang akan dihadapinya itu. Iklim organisasi yang dirasakan tidak menyenangkan ini membuat para karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang merasa bahwa lingkungan kerjanya tidak menciptakan suasana yang membawa dirinya untuk mencapai aktivitas dengan baik, sehingga tidak memberikan energi atau daya bagi dirinya untuk menunjukkan kinerja yang optimal. Jika iklim organisasi ini berlangsung terus menerus diduga dapat membuat karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang tidak bisa mengharapkan perubahan keadaan kearah yang lebih baik. Keadaan itu tidak akan meningkatkan kinerja, tetapi cenderung menurunkan kinerja karyawan yang akan berdampak pada produktivitas perusahaan.

### **Landasan Teori**

Berikut ini beberapa konsep yang dijelaskan oleh para ahli mengenai definisi iklim organisasi di antaranya : George H. Litwin and Robert A. Stringer, Jr. (1968: 5), iklim organisasi merupakan efek persepsi

subjektif terhadap sistem formal, gaya informal manajer, dan faktor-faktor lingkungan lain yang berpengaruh pada sikap, keyakinan, nilai, dan motivasi dari orang-orang yang bekerja pada suatu perusahaan tertentu. Gilmer (1961 :49) mendefinisikan Iklim organisasi merupakan karakteristik-karakteristik tertentu yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya dan mempengaruhi tingkah laku manusia di dalam organisasi tersebut. Gilmer menguraikan bahwa iklim organisasi tidak hanya mempengaruhi tingkah laku individu-individu dalam organisasi, tetapi juga bagaimana organisasi tersebut berinteraksi dengan yang lain.

Keith Davis (1982 : 104), iklim organisasi merupakan sebagai lingkungan manusia dimana karyawan atau anggota organisasi melakukan pekerjaannya. Pengertian ini dapat mengacu pada lingkungan suatu departemen, unit perusahaan yang penting seperti anak perusahaan, atau suatu organisasi secara keseluruhan. Charles R. Milton (1981 :458), iklim organisasi didefinisikan sebagai kualitas dari lingkungan internal yang secara relatif bertahan lama, menjadi pengalaman bagi setiap anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka, dapat didiskusikan dalam suatu set karakteristik atau atribut (sifat) dan menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi yang dialami oleh karyawan yang berada dalam suatu organisasi adalah bagaimana karakteristik yang berasal dari lingkungan berpengaruh terhadap tingkah laku orang yang berada dalam organisasi serta segala sesuatu yang ada dalam organisasi seperti sistem formal, gaya kepemimpinan manajer (informal/formal), faktor lingkungan penting lainnya yang akan berpengaruh terhadap

sikap, kepercayaan, nilai dan motivasi orang yang bekerja dalam organisasi tersebut.

Dalam penelitian pada variabel iklim organisasi yang akan dilakukan, peneliti akan mengkaji menggunakan konsep teori yang dikemukakan oleh Litwin & Stringer (1968) dimana iklim dalam organisasi dapat diperoleh dengan cara mengumpulkan persepsi dan respons subyektif anggota organisasi terhadap lingkungan organisasi itu melalui dimensi-dimensi iklim organisasi. Dimensi-dimensi ini merupakan aspek-aspek yang secara langsung dapat mengukur determinan iklim organisasi sehingga dapat memberikan gambaran tentang situasi organisasi dengan lebih spesifik. Iklim organisasi yang dirasakan oleh individu memiliki beberapa dimensi yang membuatnya menjadi suatu kondisi yang utuh. Dimensi-dimensi ini dipersepsi dan dialami oleh individu dan dapat tergambarkan melalui suatu kuesioner. Menurut penelitian Litwin dan Stringer (1968: 81) terdapat beberapa dimensi dalam iklim organisasi, yaitu :

- 1) *Structure* (struktur) : Dimensi ini membuat gambaran mengenai kejelasan tugas, prosedur kerja, wewenang dan aturan-aturan pekerjaan.
- 2) *Responsibility* (tanggung jawab) : Tanggung jawab individu ini meliputi tanggung jawab dalam tingkah laku kerja maupun konsekuensi atas hasil kerja yang dilakukan.
- 3) *Reward* (penghargaan) : Hal ini menyangkut penghargaan yang diterima atas pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik; lingkungan organisasi lebih menekankan pada pemberian imbalan (*rewards*) yang positif atau pemberian hukuman (*punishment*) dan mengenai keadilan atau kesesuaian mengenai gaji dan kebijakan promosi.
- 4) *Risk* (risiko) : Hal ini mengenai risiko dan tantangan dalam pekerjaan dan dalam organisasi, apakah penekanannya

pada berani mengambil risiko dengan perhitungan yang matang, mengambil risiko yang sangat besar bahkan di luar kemampuan, atau tidak berani mengambil risiko dalam arti mencari jalan “ aman ” saja.

- 5) *Warmth* (kehangatan) : Dimensi ini menunjukkan tentang hubungan interpersonal dalam organisasi yang menciptakan suasana kerja tersendiri. Apakah suasana kerja tergambar dengan ada atau tidaknya persahabatan dan keakraban antar anggota organisasi.
- 6) *Support* (dukungan) : Hal ini antara lain menggambarkan ada atau tidaknya dukungan emosional dari para manajer atau pekerja-pekerja lain dalam kelompok.
- 7) *Standards* (standar kinerja) : Hal ini merupakan persepsi atau penghayatan karyawan mengenai standar kinerja atau derajat tantangan dari tujuan yang ditentukan bagi karyawan serta penekanannya pada pencapaian hasil kerja yang baik.
- 8) *Conflict* (konflik) : Definisi ini pada dasarnya mengulas tentang bagaimana pemecahan terhadap konflik yang terjadi (*conflik resolution*) di organisasi.
- 9) *Identity* (identitas diri) : Dimensi ini merupakan gambaran mengenai identifikasi individu dengan tujuan atau norma kelompok atau organisasi.

Terdapat beberapa pengertian kinerja, menurut Bernardin dan Russel (1993) kinerja didefinisikan sebagai catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan spesifik atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Dalam definisi di atas Bernardin dan Russel menekankan pengertian kinerja sebagai hasil atau *outcome* dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada suatu organisasi. Menurut Maier, 1965 (dalam As'ad, 2003) mengatakan kinerja sebagai kesuksesan individu dalam menyelesaikan

pekerjaannya. Byars dan Rue (2004) mendefinisikan kinerja sebagai derajat pencapaian tugas yang diselesaikan karyawan dalam pekerjaannya. Menurut Campbell (1990), kinerja didefinisikan sebagai perilaku untuk menyelesaikan sesuatu. Kinerja mengarah kepada suatu tujuan organisasi yang relevan dengan pekerjaannya atau perannya.

Dari definisi yang dikemukakan oleh beberapa tokoh di atas dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tugasnya yang mengarah pada suatu tujuan organisasi.

Menurut Bernardin & Russel (2003) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa dimensi kinerja, antara lain:

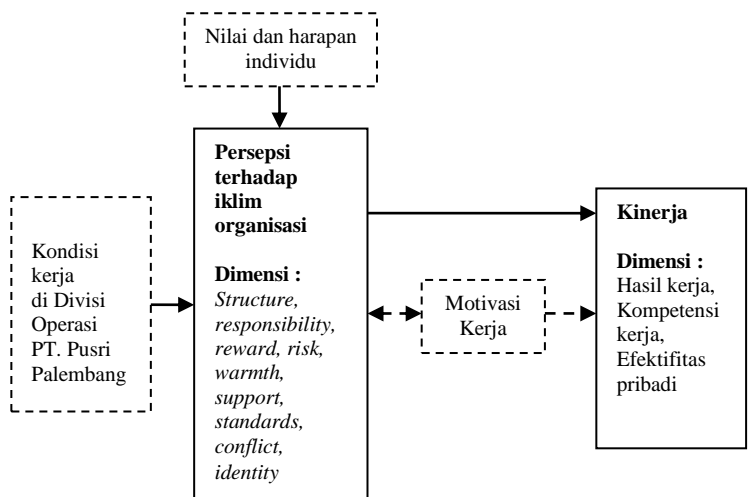
- 1) *Quantity* (kuantitas) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- 2) *Quality* (kualitas) merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
- 3) *Timeliness* (ketepatan waktu) merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.
- 4) *Cost effectiveness* (efektivitas biaya) merupakan tingkatan di mana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh

penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.

- 5) *Interpersonal impact* (hubungan antar perseorangan) merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

Berdasarkan uraian di atas dapat dibuat kerangka berpikir tentang bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja seperti pada gambar di bawah ini :

**Gambar 1. Hubungan timbal balik iklim organisasi dengan motivasi kerja yang akan berpengaruh pada kinerja**



**Keterangan bagan :**

Garis putus-putus ( - - - - ) : Bagian yang tidak diteliti dalam penelitian  
 Garis tegas ( ——— ) : Bagian yang diteliti dalam penelitian

Berdasarkan landasan teori dan kerangka berpikir di atas, maka hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut : **“Iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pada karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang”**.

## Metode Penelitian

Variabel penelitian terdiri dari dua variabel. Variabel pertama adalah variabel bebas yaitu iklim organisasi. Variabel kedua adalah variabel tergantung yaitu kinerja. Sampel penelitian adalah sebanyak 250 karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang pabrik IB, II, III, IV. Teknik sampel yang digunakan adalah *proporsional random sampling*, menurut Arikunto (2006) merupakan pengambilan sampel secara proporsi dilakukan dengan mengambil subjek dari setiap strata atau setiap wilayah ditentukan seimbang dengan banyaknya subjek dalam masing-masing strata atau wilayah. Alat ukur variabel iklim organisasi menggunakan kuesioner berdasarkan konsep teori Litwin & Stringer (dalam Eska Julimartha Bahar, 2011) yang dimodifikasi oleh peneliti disesuaikan dengan kondisi yang ada di lapangan dan tujuan dari penelitian yaitu : *structure, responsibility, reward, risk, warmth, support, standard, conflict, dan identity*. Alat ukur variabel kinerja diperoleh dari catatan PPK (Penilaian Prestasi Kerja) SMART yang dilakukan dua periode dalam setahun yaitu a) periode I dari bulan Januari-Juni. b) periode II dari bulan Juli-Desember yang dibuat berdasarkan analisa uraian jabatan yang diemban oleh karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang mencakup penilaian atas realisasi KK (Hasil kerja), serta pengamatan atas kompetensi kerja dan efektifitas pribadi.

Untuk membuktikan hipotesis yang diajukan, pada penelitian ini data yang dikumpulkan akan dianalisis secara statistik. Adapun teknik analisisnya menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*). Menurut Nirwana K. Sitepu, (1994) teknik analisis jalur digunakan untuk menerangkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung seperangkat variabel sebagai penyebab terhadap seperangkat variabel lainnya yang

merupakan variabel akibat. Dalam perhitungan analisis jalur tersebut menggunakan alat bantu komputer melalui program LISREL 8.50.

## Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil uji terhadap hipotesis yang mengatakan “terdapat pengaruh yang signifikan iklim organisasi terhadap kinerja pada karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang. Diketahui bahwa besarnya koefisien jalur iklim organisasi terhadap kinerja adalah 0,454. Hal ini berarti setiap peningkatan iklim organisasi sebesar satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,454. Pengujian dengan t statistik menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung} (9,902) > t_{tabel} (1,970)$ . Hal tersebut mengindikasikan penolakan  $H_0$  yang menunjukkan bahwa iklim organisasi di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan level pelaksana. Adapun besarnya pengaruh iklim organisasi secara langsung terhadap kinerja adalah sebesar 20,64%.

## Diskusi

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan perhitungan statistik analisis jalur (*path analysis*) di dapat nilai koefisien jalur antara iklim organisasi dengan kinerja sebesar 0,454. Berdasarkan nilai perhitungan koefisien jalur tersebut diperoleh nilai koefisien determinasi yang menunjukkan besarnya pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kinerja sebesar 20,64% dengan arah positif, yang berarti semakin meningkat iklim organisasi akan menjadikan semakin tinggi kinerja. Sedangkan untuk pengujian hipotesis menghasilkan  $t_{hitung} = (9,902) > t_{tabel} = (1,970)$ . Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, berarti dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan iklim organisasi



terhadap kinerja karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang.

Nilai koefisien determinasi yang menunjukkan besarnya pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kinerja adalah 20,64% artinya pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kinerja sebesar 20,64% sedangkan sisanya yaitu sebesar 79,36 % dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Persepsi individu yang diwarnai harapan dan pengalamannya tentang iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini dapat dijelaskan dengan pemikiran bahwa dalam setting sosial yang luas, munculnya tingkah laku disebabkan oleh hal yang kompleks. Hal ini sejalan dengan pernyataan Maier (1965: 88) bahwa bagaimana seseorang melaksanakan tugasnya tergantung baik pada kemampuannya maupun pada keinginan atau motivasinya untuk bekerja.

Lingkungan kerja di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang terdapat berbagai stimulus berupa kondisi-kondisi kerja seperti, bentuk atau karakteristik pekerjaan, peraturan, pemberian imbalan dan sebagainya. Disadari atau tidak, setiap karyawan level pelaksana yang menjadi anggotanya akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat di lingkungan dimana ia bekerja. Kondisi-kondisi kerja tersebut akan dirasakan secara subyektif oleh karyawan level pelaksana. Kondisi kerja di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang akan dipersepsi oleh karyawan level pelaksana sebagai suatu iklim organisasi. Karakteristik masing-masing karyawan level pelaksana seperti kebutuhan, nilai, sikap dan pengalaman unik individu juga akan turut mempengaruhi persepsi masing-masing karyawan level pelaksana terhadap berbagai aspek yang terdapat di dalam kondisi kerjanya. Hal ini memberikan kemungkinan terbentuknya penghayatan iklim organisasi yang berbeda oleh masing-masing karyawan level pelaksana. Menurut Litwin &

Stringer (1968:46) persepsi dan respon subjektif anggota terhadap iklim organisasi digambarkan melalui dimensi-dimensi yang melibatkan harapan dan perasaan individu, yang kemudian menimbulkan konsekuensi apa yang akan mengikuti tindakan pada situasi tersebut. Litwin & Stringer (1968:46) menguraikan iklim organisasi ke dalam 9 dimensi, yaitu *structure, responsibility, risk, reward, warmth, support, standards, conflict,* dan *identity*.

Persepsi karyawan level pelaksana mengenai dimensi-dimensi iklim organisasi akan memberikan gambaran mengenai kondisi kerja yang dirasakan di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang, secara teoritis, Litwin & Stringer (1968 : 188) mengungkapkan bahwa iklim membentuk tentang konsekuensi apa yang akan mengikuti suatu aktivitas tertentu. Dengan kata lain, persepsi terhadap iklim organisasi memberikan kesempatan pada karyawan level pelaksana untuk mengantisipasi kondisi yang dihadapinya dalam lingkungan kerja. Kondisi yang dihadapi oleh karyawan level pelaksana akan menimbulkan asosiasi antara kondisi kerja dengan perasaan mengenai kondisi-kondisi tersebut. Hal ini dapat menimbulkan dorongan atau kekuatan bagi karyawan level pelaksana untuk menampilkan tingkah laku kerja.

## **Simpulan Dan Saran**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang, dapat ditarik simpulan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan iklim organisasi terhadap kinerja pada karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang.

## Saran

Berdasarkan hasil simpulan di atas, maka ada beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan dari hasil penelitian ini :

1. Dapat dilakukan penelitian lanjutan mengenai sejauh mana pengaruh masing-masing dimensi iklim organisasi terhadap aspek-aspek kinerja, sehingga dapat diperoleh gambaran yang lebih rinci mengenai dimensi-dimensi iklim organisasi yang memberikan kontribusi terhadap kinerja.
2. Pihak manajemen dapat melakukan suatu upaya yang lebih untuk dapat meningkatkan faktor-faktor penelitian melalui ceramah-ceramah atau program pelatihan yang relevan, atau langkah-langkah yang lebih terencana dalam pengelolaan SDM

## Daftar Pustaka

- As'ad, M, (2002). *Psikologi Industri*, Edisi ke-4. Yogyakarta : Liberty.
- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik* (Revisi VI). Jakarta : Rineka Cipta.”
- Bernardin, H. John. & Rusell, J.E.A. (1993). *Human Resources Management*. New York : Mc Graw Hill Inc.
- Byars, L.L. & Rue. L.W. (2004). *Human Resourching Management (7th ed)*. New York : Mc Graw – Hill.
- Campbell, J.P. (1990). *Modeling The Performance Prediction Probbel In*

*Industrial And Organisational Psychology*. In M. D. Dunnette & L.M Hough (Eds.), *Handbook of industrial and Organization Psychology*. Palo Alto, CA : Consultin Psychologist Press, Inc.

Davis , K&Newstroom. J.W. (1982). *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*. Seventh Edition Singapore : McGraw Hill Book Company Inc.

Gilmer, B. Van Haller. (1961). *Industrial Psychology 2nd Edition*. New York: Mc Graw-Hill, Inc.

Litwin, George H. & Stringer, Robert A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University.

Maier, H.W. (1965). *Three Theories Of Child Development*. New York: Harper & Row Publisher.

Milton, C.R.(1981). *Human Behavior in Organization : Three Levels of Behavior*. New York : Prentice-Hall, Inc

Nirwana K. Sitepu. (1994). *Analisis jalur (path analysis)*. Universitas Padjadjaran, Bandung.

## Tesis dan Sumber Rujukan Elektronik

Bahar, E. J. (2011). *Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap tampilan kerja*. TESIS. (tidak diterbitkan). Bandung : Program Pasca Sarjana Program Magister Profesi Psikologi Universitas Padjadjaran.

PT. Pupuk Sriwidjaja, 2013. [www.pusri.co.id](http://www.pusri.co.id).