

# JIBEKA

**JURNAL ILMIAH BISNIS DAN EKONOMI ASIA**

Volume 1 No. 2 April 2007

ISSN : 0126-1258

**SRI ANDRIANI**

**KELANGSUNGAN USAHA KANTOR AKUNTAN  
PUBLIK (KAP), DARI SUDUT PANDANG  
KOMPETENSI DAN INDEPENDENSI AKUNTANNYA**

**SITI MAHMUDAH**

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PERTAMINA UPPDN-V  
SURABAYA**

**ALIFIULAHTIN  
UTAMININGSIH**

**ANALISIS TENTANG KETERKAITAN *GROSS  
DOMESTIC PRODUCT* DENGAN INDIKATOR  
INDEKS PEMBANGUNAN MANUSIA DI  
INDONESIA**

**RULIRIANTO**

**ANALISIS ASPEK KOMPETENSI WIRAUSAHA  
MAHASISWA MELALUI PEMBELAJARAN DAN  
IMPLEMENTASI KOPERASI**

**ATIK PURMIAYATI**

**ANALISIS INTERNAL KOPERASI SERBA USAHA  
DALAM MEMPERTAHANKAN KELANGSUNGAN  
HIDUP SELAMA KRISIS EKONOMI DI  
GERBANGKERTOSUSILA**

**ANAS FIRMAN ADI**

**PERAN AUDITOR SISTEM INFORMASI  
DALAM PENGEMBANGAN SISTEM INFORMASI  
AKUNTANSI**



Diterbitkan oleh :

Lembaga Penelitian, Pengembangan dan Pengabdian Masyarakat (LP3M)

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi ASIA Malang

[www.asia.ac.id](http://www.asia.ac.id)

# JIBEKA

JURNAL BISNIS DAN EKONOMI ASIA

ISSN : 0126 – 1258

Jurnal Bisnis & Ekonomi ASIA diterbitkan oleh LP3M STIE ASIA Malang. Jurnal ini merupakan salah satu wadah dalam menyampaikan ide, gagasan, dan hasil penelitian yang berfokus pada masalah Bisnis, Manajemen, Akuntansi dan Perekonomian.

Redaksi JIBEKA Menerima tulisan berupa hasil penelitian, ide, gagasan dan resensi buku yang terkait dengan bidang atau fokus kajian dalam jurnal ini. Redaksi berhak memperbaiki atau mempersingkat materi tanpa merubah isi.

Penanggung jawab	Yunus Handoko, SE, MM ( Ketua STIE ASIA ) Drs. Darpujiyanto, MM ( Ketua LP3M )
Pimpinan Redaksi	Drs. RD. Hendro Saksono
Redaktur Ahli	Prof. Dr. Ir. Wahyono, M.Sc Dr. I Nyoman pujawan Tanadi Santoso, MBA Yoyok H. Subagiyono
Sekretaris Redaksi	Fathorrahman, SE, MM Anas Firman Adi, SE
Sidang Redaksi	Tin Agustina Karnawati, SE,MM Sri Andriani, SE, M.Si Drs. Rasyid Latuconsina, MM Dra. Any Isvandiary, MP
Bagian Produksi	David & Adi Sukamto, SE
Sirkulasi & Distribusi	Friyanto, SE.Ak

#### Alamat Redaksi

Lembaga Penelitian, Pengembangan dan Pengabdian Masyarakat (LP3M)  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi ASIA Malang  
Jl. Borobudur No. 21 Malang Telp. (0341) 478877, Fax. (0341) 472305  
Webside : [www.asia.ac.id](http://www.asia.ac.id)

KELANGSUNGAN USAHA KANTOR AKUNTAN PUBLIK (KAP), DARI SUDUT PANDANG KOMPETENSI DAN INDEPENDENSI AKUNTANNYA

# JIBEKA

## JURNAL BISNIS DAN EKONOMI ASIA

### STIE ASIA MALANG

Volume 1 No. 2 April 2007

ISSN : 0126-1258

#### DAFTAR ISI

<b>SRI ANDRIANI</b>	<b>KELANGSUNGAN USAHA KANTOR AKUNTAN PUBLIK (KAP), DARI SUDUT PANDANG KOMPETENSI DAN INDEPENDENSI AKUNTANNYA</b>	<b>Hal 1 – 13</b>
<b>SITI MAHMUDAH</b>	<b>PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERTAMINA UPPDN –V SURABAYA</b>	<b>Hal 14 – 28</b>
<b>ALIFIULAHTIN UTAMININGSIH</b>	<b>ANALISIS TENTANG KETERKAITAN <i>GROSS DOMESTIC PRODUCT</i> DENGAN INDIKATOR INDEKS PEMBANGUNAN MANUSIA DI INDONESIA</b>	<b>Hal 29 - 37</b>
<b>RULIRIANTO</b>	<b>ANALISIS ASPEK KOMPETENSI WIRUSAHA MAHASISWA MELALUI PEMBELAJARAN DAN IMPLEMENTASI KOPERASI</b>	<b>Hal 38 – 47</b>
<b>ATIK PURMIAYATI</b>	<b>ANALISIS INTERNAL KOPERASI SERBA USAHA DALAM MEMPERTAHAKAN KELANGSUNGAN HIDUP SELAMA KRISIS EKONOMI DI GERBANGKERTOSUSILA</b>	<b>Hal 48 – 62</b>
<b>ANAS FIRMAN ADI</b>	<b>PERAN AUDITOR SISTEM INFORMASI DALAM PENGEMBANGANSISTEM INFORMASI AKUNTANSI</b>	<b>Hal 63 – 72</b>

## PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERTAMINA UPPDN -V SURABAYA

Siti Mahmudah

Dosen Politeknik NSC dan STIE Mahardhika Surabaya

### ABSTRACT

*This study is aimed at: 1) identifying the description of organizational climate and employees' performance of the Pertamina UPPDN-V Surabaya, 2) identifying the effect of organizational climate comprising the variables of leadership ( $X_1$ ), motivation ( $X_2$ ), communication ( $X_3$ ), interaction-influence ( $X_4$ ), decision making ( $X_5$ ), goal setting ( $X_6$ ), and control ( $X_7$ ) on employees' performance, and 3) identifying the variable of organizational climate which dominantly effects the employees' performance. In achieving the goal, the explanatory method with descriptive analysis and inferential analysis (through two analysis i.e. correlation and multiple linear regression) were used. F-test and t-test with alpha 10% were used to test the significance of research variables. The data were taken from all ordinary officers (in the group 16-10) of the Pertamina UPPDN-V Surabaya using the proportional random sampling technique and 10% precision method to take the sample. The total number of respondents was 88 respondents. Questionnaire (main instrument), interview and documentary were used in collecting the data. The result of this study shows that: 1) the organizational climate of Pertamina UPPDN-V Surabaya was consultative, with employees' performance degree was very satisfying, 2) the organizational climate correlated with the employees' performance ( $R = 0.73555$ ), 3) simultaneously, all the organizational climate variables significantly effected the employees' performance with an effect contribution of 54.10%, and 4) the dominant variable effecting the employees' performance was the decision making variable ( $X_5$ ) with a partial determination coefficient ( $r^2$ ) of 0.15639 and Beta ( $\beta$ ) = 0.40042.*

**Keyword:** Organizational Climate, Leadership, Communication, Interaction Influence, Decision Making, Goal Setting, Control, Employees' Performance

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi biasanya berada dalam lingkungan yang bergolak dengan sumber daya terbatas. Seperti kecepatan perubahan lingkungan, inovasi teknologi (sosio teknik), tingkat persaingan yang semakin kompetitif, keusangan karyawan, dan perputaran tenaga kerja (Swasto, 1996). Dengan lingkungan demikian, tentunya merupakan suatu peluang sekaligus ancaman bagi pertumbuhan dan kelangsungan hidupnya. Merupakan suatu peluang bila organisasi mempunyai kemampuan daya tahan, yang ditentukan oleh seberapa jauh organisasi dapat mengantisipasi dan mengadaptasikan dirinya terhadap lingkungannya (Susilo dalam Kartasasmita, 1995). Sebaliknya, menurut Steers (1985) merupakan ancaman bila organisasi tidak memenuhi serangkaian persyaratan

organisasi (misalnya, mendapatkan sumber daya, efisiensi produksi/keluaran, pembaruan organisasi, unsur kepuasan) dan persyaratan perilaku tertentu sehubungan dengan para anggotanya (misalnya, keanggotaan yang stabil, prestasi/kinerja yang dapat diandalkan, tingkah laku yang spontan dan inovatif).

Oleh karena itu, maka peranan manajemen dalam keadaan demikian, adalah mengorganisasi dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia sedemikian rupa, sehingga mampu memanfaatkan peluang dan menekan ancaman atau tekanan ekstern sampai seminimal mungkin, dan memperlancar pencapaian tujuan organisasi yang pada akhirnya memberikan kontribusi terhadap organisasi, anggota dan masyarakat (Sherman, *et al.*, 1996). Di samping itu untuk merespon dan mengadaptasi perubahan yang terjadi adalah melalui pengintegrasian kebijakan pengembangan sumber daya manusia dengan tujuan dan strategi organisasi (Anderson, 1997). Dengan demikian, pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan bentuk usaha pengembangan yang bersifat integral, baik yang menyangkut sumber daya manusia sebagai individu dan sebagai sistem, maupun organisasi sebagai wadah sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhannya. Hal ini penting sekali, meskipun secara umum keberhasilan suatu tujuan atau sasaran organisasi dipengaruhi oleh faktor struktur, teknologi dan lingkungan. Namun pada hakekatnya kekuatan daya tahan organisasi terletak pada sumber daya manusianya. Sumber daya manusia adalah yang membentuk struktur dan memanfaatkan teknologi. Melihat peranan sumber daya manusia sebagai *Human System* dalam organisasi yang sangat penting, maka sumber daya manusia harus mendapat perhatian khusus dari perusahaan. Apalagi bila di dalam perusahaan terdapat indikasi ketidakpastian lingkungan yang sangat tinggi, terutama lingkungan internal organisasi (Susilo dalam Kartasasmita, 1995).

Penggunaan sumber daya manusia yang efektif dan terarah merupakan kunci ke arah peningkatan kinerja karyawan. Salah satu upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan tersebut adalah dengan memberikan lingkungan internal perusahaan atau "iklim organisasi" yang menguntungkan. Sebab iklim organisasi menciptakan milieu kultural dan sosial tempat berlangsungnya kegiatan ke arah tujuan (Steers, 1985). Menurut R.H. George Field dan Michael A. Abelson (Davis & Newstrom, 1987), iklim organisasi merupakan suatu lingkungan di mana pegawai atau karyawan suatu organisasi melakukan pekerjaannya. Iklim organisasi juga merupakan kualitas lingkungan internal yang secara relatif terus-menerus meningkat, yang dirasakan anggota-anggotanya, mempengaruhi perilaku mereka, dan dapat digambarkan menurut seperangkat nilai-nilai karakteristik tertentu dari organisasi (Tagiuri dan Litwin dalam Denison, 1996). Higgins (1982) menyatakan bahwa iklim dari beberapa kelompok pegawai dihasilkan oleh tindakan kepemimpinan manajerial.

Sedangkan Likert (1986) dan Likert dalam Davis & Newstrom (1987) juga mengembangkan sebuah instrumen yang memusatkan pada kondisi-kondisi perilaku dan gaya-gaya manajemen yang digunakan. Adapun faktor-faktor yang dicakup adalah kepemimpinan, motivasi, komunikasi, interaksi-pengaruh, pengambilan keputusan, penetapan sasaran/tujuan dan kontrol. Di mana responden diberikan kontinum untuk memilih sesuai pandangannya setiap item yang mengindikasikan apakah organisasi cenderung otokratik, penstrukturan yang tinggi atau lebih partisipatif dan berorientasi manusia (atau yang lebih dikenal dengan nama sistem 1, sistem 2, sistem 3, dan sistem 4). Likert (1986) menyimpulkan bahwa iklim organisasi yang lebih berorientasi pada manusia (cenderung ke sistem 4) menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih besar. Di samping itu iklim juga berfungsi bagi tindakan pegawai sebagai individu atau kelompok, tindakan organisasi dalam merespon

dan memperlakukan orang serta berbagai faktor eksternal (seperti, inovasi teknologi, keadaan ekonomi pemerintah dan tindakan pesaing). Oleh karena itu, maka adanya iklim organisasi yang tepat akan mempengaruhi produktivitas karyawan, kinerja dan kepuasan kerja. Di mana pada kebanyakan organisasi bisnis maupun nonprofit, keberadaan iklim dibentuk oleh kepemimpinan yang tepat yang dikomunikasikan secara tepat dengan bawahannya.

Fenomena seperti tersebut di atas bisa pula terjadi pada Pertamina UPPDN-V Surabaya. Pertamina sebagai perusahaan industri yang mengelola minyak dan gas bumi di Indonesia, mempunyai peranan penting dan strategis dalam mendukung pembangunan, baik sebagai penghasil devisa negara maupun untuk memenuhi kebutuhan energi dalam negeri. Di samping itu adanya arus globalisasi, perubahan situasi yang cepat dan perkembangan persaingan bisnis yang semakin ketat dan tajam pada masa sekarang dan yang akan datang menuntut Pertamina tetap survive dan berkembang, sehingga dapat menghindari ancaman atau tidak tergilas oleh persaingan. Menyikapi perubahan lingkungan bisnis yang demikian pesat tersebut, Pertamina telah melakukan restrukturisasi pada bulan Juli 1998 dengan sasaran mengubah falsafah usaha dari *cost center* menjadi *profit center*, yang menyangkut perubahan pola usaha dan pengelolaan, penyempurnaan peraturan terkait, perubahan struktur organisasi dan tata kerja serta peningkatan profesionalisme/kualitas sumber daya manusia.

Pada tataran implementatif, program restrukturisasi Pertamina terartikulasi melalui tindakan *back to core business* dengan etos efisiensi di setiap level operasi. Diharapkan dengan cara efisiensi dalam aspek aktivitas akan mempertegas komitmen Pertamina untuk tampil bersaing di kancah global sesuai tuntutan visi dan misi perusahaan. Selain itu, melalui konsep-konsep yang dihasilkan dari restrukturisasi ini diharapkan dapat memberi warna baru bagi perusahaan (dapat meningkatkan kinerja dan kemandirian perusahaan), karyawan sebagai pelaku utama organisasi (memberikan iklim baru dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja) bahkan semua unsur yang berkepentingan (Suprijanto, 1998). Keberhasilan program restrukturisasi ini sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang memiliki pemahaman yang tinggi, berperan secara aktif, positif, dan inovatif serta mengerahkan semua karsa dan daya yang dimilikinya. Sebab organisasi merupakan sistem dari manusia, sehingga dapat dipahami bahwa jika manusianya tidak berubah maka tidak akan ada perubahan organisasi (Riza, 1998). Perubahan-perubahan dalam hirarki, sistem, teknologi, dan komunikasi organisasi tidak serta merta menjamin suksesnya perubahan organisasi tersebut tanpa diiringi dengan perubahan fundamental psikologis dari semua anggota organisasi. Di mana kondisi psikologis masing-masing organisasi adalah tidak sama. Suatu organisasi mungkin cenderung menciptakan nuansa dinamis dan menarik untuk bekerja bagi karyawannya, sementara organisasi yang lainnya memberikan nuansa yang lamban dan tidak produktif. Nuansa psikologis ini merefleksikan kultur dan iklim organisasi yang bersangkutan. Oleh karenanya, iklim organisasi atau perusahaan sebagai lingkungan di mana sumber daya manusia melakukan pekerjaan perlu dipandang dan diperhatikan sebagai aktiva organisasi oleh para manajer maupun pimpinan perusahaan. Sebab dengan iklim organisasi yang sehat secara temporal akan berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan karyawan (Davis, 1987).

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah penelitian yang dapat ditarik adalah: "Seberapa Besar Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan". Dari rumusan ini dapat dirinci dalam beberapa pertanyaan berikut:

1) bagaimanakah gambaran iklim organisasi yang ada di Pertamina UPPDN-V Surabaya ? 2) bagaimanakah kinerja karyawan Pertamina UPPDN-V Surabaya ? 3) seberapa besar pengaruh iklim organisasi (yang terdiri dari variabel kepemimpinan, motivasi, komunikasi, interaksi pengaruh, pengambilan keputusan, penetapan sasaran/tujuan dan kontrol) terhadap kinerja karyawan Pertamina UPPDN-V Surabaya ? 4) variabel iklim organisasi yang manakah yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan Pertamina UPPDN-V Surabaya ?

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah: 1) untuk mengetahui gambaran iklim organisasi yang ada di Pertamina UPPDN-V Surabaya, 2) untuk mengetahui kinerja karyawan Pertamina UPPDN-V Surabaya, 3) untuk mengetahui seberapa besar pengaruh iklim organisasi (yang terdiri dari variabel kepemimpinan, motivasi, komunikasi, interaksi-pengaruh, pengambilan keputusan, penetapan sasaran/tujuan dan kontrol) terhadap kinerja karyawan Pertamina UPPDN-V Surabaya, 4) untuk mengetahui variabel iklim organisasi yang manakah yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan Pertamina UPPDN-V Surabaya.

Selanjutnya hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan informatif bagi direktur atau pimpinan Pertamina UPPDN-V Surabaya tentang iklim organisasi dan kinerja karyawan guna pengembangan sumber daya manusia yang ada di perusahaan, dapat digunakan sebagai bahan informasi dan pertimbangan bagi peneliti berikutnya yang ingin meneliti lebih mendalam mengenai iklim organisasi, serta bagaimana pengaruh iklim organisasi tersebut terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga diharapkan memberikan kontribusi akademis terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi terutama yang mengkaji teori-teori iklim organisasi.

## **II. KERANGKA PEMIKIRAN**

Kerangka pemikiran yang mendasari penelitian ini adalah bahwa kinerja karyawan merupakan suatu yang dianggap penting, baik bagi karyawan itu sendiri maupun perusahaan. Dengan kinerja yang lebih tinggi, lebih besar kemungkinan tercapainya tujuan pribadi karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan secara keseluruhan. Kinerja karyawan akan tercapai bilamana karyawan tersebut mempunyai lingkungan kerja internal atau "iklim organisasi" yang menyenangkan. Sebagaimana yang dikatakan Higgins (1982) bahwa keberadaan iklim organisasi yang tepat akan mempengaruhi motivasi dan kepuasan, yang pada akhirnya berpengaruh pada produktivitas karyawan, kinerja, dan kepuasan kerja.

Dengan asumsi bahwa iklim organisasi Pertamina UPPDN-V Surabaya saat ini bernilai positif, maka diperkirakan mampu mempengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawannya. Karena iklim organisasi tersebut merupakan kepribadian organisasi yang telah dirasakan anggotanya (Steers, 1985). Adapun variabel-variabel iklim organisasi yang dinilai karyawan sebagai karakteristik organisasi adalah kepemimpinan, motivasi, komunikasi, interaksi pengaruh, pengambilan keputusan, penetapan sasaran/tujuan, dan kontrol (Likert, 1986).

Penilaian kinerja sebagai sarana untuk mengetahui seberapa baik karyawan bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi memegang peranan penting dalam memberikan informasi kepada manajemen sebagai dasar dalam pengembangan sumber daya manusia. Sedangkan bagi karyawan, penilaian kinerja merupakan instrumen yang membuka peluang bagi karyawan tersebut untuk menerima umpan balik dari pihak lain (rekan sejawat maupun supervisor) mengenai

tingkat kinerjanya, mawas diri serta menetapkan sasaran pribadi untuk pengembangan dirinya. Agar karyawan berkinerja sesuai dengan iklim organisasi, perlu dilakukan analisis pekerjaan, penetapan standar kinerja, dan penilaian kinerja (Cascio, 1989). Variabel kinerja karyawan dioperasionalkan melalui tingkat kinerja karyawan, yang pengukurannya dilakukan dengan data sekunder (menggunakan nilai rata-rata Laporan Penilaian Hasil Kerja/LPHK) yang telah dilakukan Pertamina UPPDN-V Surabaya.

### III. HIPOTESIS

Untuk menjawab permasalahan yang telah diajukan, hipotesis dalam penelitian ini adalah:

#### 3.1 Hipotesis Mayor:

"Iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan"

#### 3.2 Hipotesis Minor, terdiri dari:

- 1) Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan.
- 2) Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan.
- 3) Komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan.
- 4) Interaksi-pengaruh berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan.
- 5) Pengambilan keputusan berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan.
- 6) Penetapan tujuan/sasaran berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan.
- 7) Kontrol berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan.

### IV. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah eksplanatoris (*Explanatory Research*) dengan metode survei dan satuan dasar analisis individu anggota organisasi atau karyawan tetap Pertamina UPPDN-V Surabaya. Populasinya adalah seluruh karyawan biasa tetap (golongan gaji 16 sampai 10) Pertamina Surabaya sebanyak 751 orang, pengambilan sampel dilakukan secara acak berdasarkan pengelompokan fungsi/unit kerja (*Proportional Random Sampling*) dengan presisi 10%. *Sample size* ditemukan 88 responden.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner (dengan skala Likert empat point, karenanya perlu ditransformasi ke skala interval dengan menggunakan *methods of successive interval (MSI)*), wawancara, dan dokumenter. Agar hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen. Pengujian validitas menggunakan rumus *korelasi product moment* dengan analisis korelasi inter item, sedangkan pengujian reliabilitas melalui metode alpha.

Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif (merupakan analisis yang menitikberatkan pada penggambaran atau deskripsi data yang telah diperoleh) dan analisis inferensial (merupakan analisis data kuantitatif dengan pendekatan statistik dan matematik, dengan menggunakan analisis korelasi dan regresi linier berganda). Untuk pengujian hipotesis dilakukan Uji F dan Uji t pada tingkat signifikansi 10%, yaitu dengan melihat signifikan F atau t (p) dari hasil olahan komputer. Sebagai konsekuensi dari

metode analisis tersebut, maka dilakukan pengujian asumsi klasik, yaitu asumsi kenormalan (dengan uji *Kolmogorov Smirnov Goodness of Fit Test*), asumsi non-multikolinearitas (dengan metode *Tolerance and Variance Inflation Factor*), asumsi non-autokorelasi (menggunakan *Durbin Watson d test*) dan asumsi homoskedastisitas (menggunakan uji *Golfeid Quandt*).

## V. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil kuesioner yang diberikan kepada 88 responden (pegawai biasa / pegawai golongan gaji 10-16) dapat diperoleh gambaran responden sebagai berikut. Jumlah responden laki-laki sebesar 92% dan responden perempuan hanya 8%, dengan tingkat pendidikan SLTA 67,05%, SLTP 19,32%, Sarjana 12,50% dan hanya 1,14% yang berpendidikan SD. Sedangkan menurut lamanya bekerja menunjukkan sebagian besar responden cukup lama bekerja, yaitu < 25 tahun sebesar 37,5%, < 20 tahun sebesar 36,36%, ≤30 tahun sebesar 12,5%, ≤10 tahun sebesar 12,5% dan hanya 1,14% yang bekerja < 15 tahun. Di mana sebagian besar responden sudah memasuki usia yang matang, hal ini terlihat responden yang berusia ≤ 45 tahun sebesar 38,65, berusia ≤ 50 tahun sebesar 30,7%, berusia ≤ 40 tahun sebesar 13,6%, berusia < 35 tahun sebesar 9,1% dan hanya 8% yang berusia ≤ 55 tahun.

### 5.1 Analisis Deskriptif

#### a. Iklim Organisasi

Bertolak dari seluruh distribusi jawaban responden pada variabel-variabel dalam iklim organisasi (kepemimpinan, motivasi, komunikasi, interaksi-pengaruh, pengambilan keputusan, penetapan sasaran/tujuan dan kontrol), tipe atau karakteristik iklim organisasi Pertamina UPPDN V Surabaya sebagaimana dijelaskan di atas dapat dikategorikan sebagai iklim organisasi konsultatif, jika mengacu pada tipologinya Likert (dalam Davis & Newstrom, 1987), yang membagi empat jenis iklim organisasi, yaitu: otoriter yang dipaksakan (*exploitive authoritative* atau lebih dikenal dengan sistem 1), otoriter penuh kebaikan (*benevolent authoritative* atau sistem 2), konsultatif (*consultative* atau sistem 3) dan partisipasi kelompok (*participation group* atau sistem 4). Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata skor secara keseluruhan dari ketujuh variabel adalah 3,06, artinya rata-rata terbesar responden (55,98%) memberikan nilai di bawah sistem 3 (atau pilihan jawaban "C" pada kuesioner). Adapun karakteristik iklim organisasi konsultatif mencakup:

- 1) Kepemimpinan yang menerapkan adanya rasa saling percaya antara atasan dan bawahan dan didukung oleh perilaku atasan yang menunjang orang lain. Selain itu bawahan merasa ada kebebasan untuk membicarakan masalah-masalah yang berkaitan dengan tugasnya kedinasan terhadap atasan langsungnya, demikian pula dalam memecahkan persoalan-persoalan yang terjadi di perusahaan atasan memberikan kesempatan atau memperhatikan pendapat, gagasan/ide-ide bawahan yang bersifat konstruktif.
- 2) Motivasi utama yang digunakan dalam perusahaan adalah motif ekonomi, motif ego, dan motif utama lainnya (misalnya untuk memperoleh pengalaman baru). Bawahan diberikan kesempatan yang cukup untuk belajar dan atau latihan, di sisi lain dalam pelaksanaan pekerjaan disediakan fasilitas yang bagus guna membantu kelancaran menyelesaikan pekerjaan. Karenanya, apabila bawahan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien

sesuai persyaratan kreatifitas, produktifitas dan prestasi maka diperhatikan oleh atasan dan diberikan ganjaran/insentif dalam jumlah yang memadai, berharga dan disukai secara cukup tepat waktu, dan cukup adil,fair/wajar bahkan dipromosikan. Sebagai konsekuensinya bawahan merasakan adanya kepuasan meskipun hanya sedikit.

- 3) Pola komunikasi yang terjadi sebagian besar masih dari puncak, meskipun ada sedikit prakarsa di tingkat yang lebih rendah. Atau dengan kata lain arus komunikasi yang digunakan ke atas dan ke bawah, di mana atasan hanya memberikan informasi yang diperlukan saja oleh bawahan. Karenanya rasa tanggung jawab untuk memulai komunikasi yang teliti/akurat ke atas masih sedikit, dan hanya informasi yang menyenangkan atasan saja yang diteruskan. Sedangkan informasi yang lainnya dibatasi atau disampaikan dengan hati-hati, untuk itu masih diperlukan sistem tambahan (sistem saran misalnya). Dalam proses komunikasi kadang-kadang masih terdapat kekuatan-kekuatan yang mengubah informasi.
- 4) Interaksi-pengaruh dan komunikasi yang diterapkan di organisasi sudah cukup banyak dan disertai kepercayaan yang cukup, didukung adanya hubungan psikologis antara atasan dan bawahan, kerjasama kelompok serta struktur yang cukup efektif atasan dan bawahan memiliki pengaruh terhadap sasaran, cara kerja dan kegiatan unit atau departemen.
- 5) Pengambilan keputusan secara resmi atau formal, secara garis besar kebijaksanaan diputuskan oleh atasan. Sedangkan keputusan yang lebih khusus diputuskan di tingkat yang lebih rendah dan pengambilan keputusan berdasarkan pola operasi orang per orang maupun kelompok. Pengambilan keputusan didukung oleh informasi yang cukup memadai, teliti atau akurat, serta pengetahuan teknis dan profesional yang terdapat di semua level organisasi (tingkat atas, menengah dan bawah). Para pengambil keputusan cukup mengetahui adanya permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan tugas-tugas bawahan, dan biasanya bawahan diminta memberikan pendapat, sehingga berkontribusi terhadap motivasi bawahan untuk melaksanakannya meskipun masih sedikit.
- 6) Penetapan Tujuan/Sasaran. Sasaran atau tujuan yang ingin dicapai oleh atasan sangat tinggi dan ditetapkan setelah dibicarakan dengan bawahan mengenai rencana dan tindakannya. Oleh karena itu, masing-masing anggota dalam organisasi menerima sasaran/tujuan tersebut dengan baik dan mendukung langsung pelaksanaannya, meskipun rasa tanggung jawab dalam usaha mencapai sasaran tersebut sebagian besar berada pada level atas.
- 7) Kontrol. Proses kontrol dan peninjauan kembali cukup banyak diimpahkan ke bawah dan rasa tanggung jawab berada di semua level. Data kontrol tersebut digunakan oleh manajer/atasan untuk pengendalian dengan penekanan pada pemberian hadiah meskipun kadang-kadang disertai hukuman; digunakan sebagai pedoman yang disesuaikan dengan perintah dan ada pula yang menggunakannya sebagai pedoman pribadi. Hasil pengukuran dan informasi yang digunakan untuk mengarahkan dan melaksanakan fungsi kontrol agak lengkap dan mengandung beberapa hal yang kurang teliti. Kemungkinan adanya organisasi informal tidak sepenuhnya menentang sasaran organisasi formal.

#### b. Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja (di Pertamina disebut Laporan Penilaian Hasil Kerja/LPHK) merupakan salah satu alat pimpinan untuk membina dan mengembangkan pegawai lebih lanjut. LPHK pegawai Pertamina UPPDN V Surabaya dilaksanakan secara tertulis sekali setahun. Pada penilaian tersebut pimpinan langsung menentukan tingkat atau ukuran kinerja yang diharapkan dari para pegawai yang disertai dengan pemberian-pemberian petunjuk untuk perbaikan dan peningkatan kinerjanya.

Nilai hasil kerja yang ada di Pertamina dinyatakan dengan menggunakan kode penilaian sebagai berikut.

Kode	Arti	Nilai Angka
A	Luar Biasa ( <i>outstanding</i> )	10
B	<u>Sangat memuaskan</u> ( <i>most satisfactory</i> ) Jelas lebih tinggi dari "C" dalam segala hal dan karena itu unggul dalam melakukan bagian-bagian yang lebih penting dari pekerjaan itu	9 - 8
C	<u>Memuaskan</u> ( <i>Satisfactory</i> ) Dapat melaksanakan tugas-tugasnya tanpa menonjol	7 - 6
D	<u>Kurang Memuaskan</u> ( <i>unsatisfactory</i> ) Masih dapat diperbaiki untuk mana harus diberi peringatan. Yang bersangkutan harus menunjukkan perbaikan-perbaikan yang nyata bila hendak dipekerjakan terus dalam perusahaan	5
E	<u>Tidak Memuaskan Sama Sekali</u> ( <i>most unsatisfactory</i> ) Prestasi kerja yang sangat buruk dan betul-betul tidak ada harapan untuk diperbaiki. Pegawai yang mendapat penilaian ini harus dipertimbangkan untuk diberhentikan	≤ 4

Untuk kebutuhan penelitian terhadap tingkat kinerja pegawai yang dilakukan dengan data sekunder, rekapitulasi nilai rata-rata hasil kerja pegawai Pertamina pada tahun 1999 dapat dilihat seperti berikut.

Tabel 1  
Rekapitulasi Nilai Rata-Rata Hasil Kerja Pegawai Pertamina

No.	Golongan Gaji	NILAI					Jumlah
		A	B	C	D	E	
1	16 – 10	-	951	227	11	-	1189
2	9 – 8	-	286	32	4	-	322
3	8 ke atas	-	196	7	-	-	203
Jumlah		-	1433	266	15	-	1714
%		-	83,61	15,52	0,85	-	100

Sumber: Personalia Pertamina UPPDN V Surabaya Diolah (1999)

Tabel 1 di atas menunjukkan bagaimana tingkat kinerja pegawai Pertamina UPPDN V Surabaya. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja yang ada di Pertamina adalah sangat memuaskan (83,61% pegawai mempunyai nilai "B"). Sedangkan untuk kesesuaian data kinerja dengan 88 responden dalam penelitian ini terlihat yang memiliki nilai "B" sebanyak 78 (88,64%) dan nilai "C" sebanyak 10 orang (11,36%).

Guna pembinaan dan pengembangan pegawai selanjutnya, berdasarkan LPHK tersebut, atasan mengadakan penelitian mengenai bakat-bakat yang ada, kemajuan-kemajuan, pengembangan dan perencanaan mutasi/promosi karier masing-masing. Selain itu hasil penilaian kinerja juga digunakan sebagai acuan untuk menentukan berapa tinggi tingkat kenaikan gaji berkala yang layak diberikan kepada seorang pegawai berdasarkan kinerjanya tersebut. Masing-masing nilai rata-rata (A, B, C) mempunyai tingkat kenaikan gaji berkala yang berbeda-beda baik per nilai rata-ratanya maupun per golongan.

Dari uraian tersebut di atas dapat dikatakan bahwa model penilaian kinerja di Pertamina UPPDN V Surabaya apabila dikaitkan dengan teori yang ada, maka model tersebut sama dengan model yang dikemukakan oleh Davis (1987) yaitu model *rating scale* (teknik skala pengharkatan). Hanya saja dalam implementasinya sudah banyak mengalami perubahan dan pengembangan yang disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan Pertamina. Di samping itu dari analisis deskriptif tersebut bisa menggambarkan bahwa dengan iklim organisasi yang bertipe konsultatif, kinerja karyawan di Pertamina UPPDN V Surabaya berprestasi sangat memuaskan.

## 5.2 Analisis Inferensial

### a. Korelasi Matrik

Hasil analisis ini perlu dilihat sebagai pertimbangan awal, apakah terdapat hubungan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y), dan manakah di antara variabel bebas tersebut yang mempunyai hubungan kuat terhadap Y. Selain itu juga untuk melihat apakah diantara variabel-variabel bebas (Xi) terjadi hubungan. Hasil uji korelasi tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah.

Tabel 2  
Hasil Uji Korelasi Matrik

Hubungan	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
X1	1,000						
X2	0,475 p = 0,000	1,000					
X3	0,493 p = 0,000	0,538 p = 0,000	1,000				
X4	0,494 p = 0,000	0,553 p = 0,000	0,559 p = 0,000	1,000			
X5	0,310 p = 0,002	0,332 p = 0,001	0,448 p = 0,000	0,549 p = 0,000	1,000		
X6	0,302 p = 0,002	0,384 p = 0,000	0,438 p = 0,000	0,563 p = 0,000	0,536 p = 0,000	1,000	
X7	0,257 p = 0,008	0,111 p = 0,151	0,304 p = 0,002	0,296 p = 0,000	0,481 p = 0,000	0,298 p = 0,000	1,000
Y	0,427 p = 0,000	0,265 p = 0,006	0,319 p = 0,001	0,499 p = 0,000	0,642 p = 0,000	0,521 p = 0,000	0,469 p = 0,000

Sumber: Data Primer Diolah (1999)

**Keterangan:**

r = 0,176

α = 0,10

Tabel 2 di atas menjelaskan bahwa setiap variabel X mempunyai hubungan yang signifikan terhadap variabel Y. Sedangkan diantara variabel bebas (Xi) tidak terjadi korelasi, karena nilai r hitung dari semua variabel lebih kecil dari 0,8 (Gujarati, 1995). Karenanya dapat dikatakan tidak terjadi potensi multikolinearitas.

**b. Analisis Regresi Linier Berganda**

Pengujian atas hipotesis mayor bahwa iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dilakukan melalui analisis regresi linier berganda (dengan bantuan komputer SPSS for Windows 6.0), yang menganalisis secara bersama-sama tujuh variabel bebas dalam iklim organisasi terhadap satu variabel terikat kinerja karyawan. Tujuh variabel bebas tersebut adalah kepemimpinan (X<sub>1</sub>), motivasi (X<sub>2</sub>), komunikasi (X<sub>3</sub>), interaksi pengaruh (X<sub>4</sub>), pengambilan keputusan (X<sub>5</sub>), penetapan tujuan/sasaran (X<sub>6</sub>), dan kontrol (X<sub>7</sub>). Adapun hasil pengujiannya dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda antara Variabel Bebas dalam Iklim Organisasi ( $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6,$  dan  $X_7$ ) Terhadap Variabel Tingkat Kinerja karyawan**

Var. Terikat	Var. Bebas	B	SE B	BETA ( $\beta$ )	R <sup>2</sup>	t	Sig. t (p)	Kepts. (Ha)
Tingkat Kinerja Karyawan	$X_1$	0,03093	0,01178	0,24684	0,07931	2,823	0,0104	Diterima
	$X_2$	-,00565	0,00922	-,06121	0,00468	-0,163	<b>0,5414</b>	Ditolak
	$X_3$	-,01025	0,00684	-,15374	0,02730	-1,498	<b>0,1380</b>	Ditolak
	$X_4$	0,01234	0,01308	0,10661	0,01100	0,943	<b>0,3484</b>	Ditolak
	$X_5$	0,04604	0,01196	0,40042	0,15639	3,851	0,0002	Diterima
	$X_6$	0,03099	0,01436	0,21170	0,05503	2,158	0,0339	Diterima
	$X_7$	0,2338	0,01206	0,17160	0,04489	1,939	0,0560	Diterima
R	=	0,73555						
R <sup>2</sup>	=	0,54104						
R adj	=	0,50088						
Constant	=	1,295334						
F hitung	=	13,47222						
F tabel	=	1,79						
Probability	=	0,0000						
t tabel	=	1,671						
$\alpha$	=	0,10						
Standard Error	=	0,22550						

Sumber: Data Primer Diolah (1999)

Dari Tabel 3 di atas, pengujian secara simultan (dengan uji F) didapatkan nilai koefisien korelasi berganda (R) yang tinggi, yaitu 0,73555 artinya terdapat hubungan yang kuat antara variabel-variabel dalam iklim organisasi (kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ), komunikasi ( $X_3$ ), interaksi pengaruh ( $X_4$ ), pengambilan keputusan ( $X_5$ ), penetapan tujuan ( $X_6$ ) dan kontrol ( $X_7$ )) terhadap tingkat kinerja karyawan. Sedangkan koefisien determinasinya ( $R^2$ ) sebesar 0,54104, berarti kontribusi pengaruh iklim organisasi dalam menjelaskan keragaman kinerja karyawan sebesar 54,10% sedangkan sisanya (45,90%) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikuti dalam persamaan model penelitian ini.

Signifikansi F atau probabilitas (p) sebesar 0,0000. Hal ini berarti iklim organisasi (X) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada taraf signifikansi 10%. Dengan demikian hipotesis mayor yang menyatakan "iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan" diterima. Oleh karenanya penemuan ini dapat dikatakan mendukung hasil-hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nusyirwan dan Sanusi (1985), Likert (1987), Purnomosidhi (1990), Firmansyah (1995), Satriyo (1997) dan Despande (1997).

Selain itu untuk menentukan variabel mana yang paling dominan pengaruhnya di antara variabel-variabel bebas yang ada terhadap variabel tingkat kinerja karyawan, dapat digunakan metode analisis yang membandingkan besar koefisien regresi dari variabel asal yang telah distandarkan/dibakukan (BETA/ $\beta$ ) antar masing-masing variabel bebas

tersebut. Dari Tabel 3 dapat dilihat bahwa variabel pengambilan keputusan ( $X_5$ ) memiliki  $\beta$  sebesar 0,40042, kemudian variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) dengan  $\beta$  sebesar 0,24684, variabel penetapan tujuan/sasaran dengan  $\beta$  sebesar 0,20234 dan variabel kontrol ( $X_7$ ) dengan  $\beta$  sebesar 0,17160. Jadi variabel pengambilan keputusan ( $X_5$ ) mempunyai pengaruh yang paling dominan dibandingkan dengan variabel-variabel bebas lainnya terhadap variabel tingkat kinerja karyawan. Interaksi-pengaruh ( $X_4$ ) berpengaruh secara tidak signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan pada taraf signifikansi  $t(p)$  sebesar 0,3483. Adapun belum terbuktinya pengaruh tersebut dimungkinkan belum diterapkannya interaksi tersebut (baik interaksi antar anggota, kelompok dengan kelompok dan lingkungannya) secara optimal. Atau dengan kata lain, dalam penyelesaian tugas dari masing-masing anggota antar departemen atau fungsi belum memiliki keterkaitan yang sinergi membentuk suatu pola kerja tertentu (kerjasama tim) sehingga seolah-olah kegiatan tersebut menyatu menuju tujuan yang diharapkan bersama. Meskipun dari data empiris, 83% responden menilai interaksi pengaruh di Pertamina UPPDN V Surabaya adalah baik.

Motivasi ( $X_2$ ) memiliki arah pengaruh negatif terhadap tingkat kinerja karyawan dengan tanda negatif pada koefisien regresinya ( $B$ ), yaitu -0,00565, begitu pula komunikasi ( $X_3$ ) dengan koefisien regresi ( $B$ ) sebesar -0,01025. Meskipun kedua variabel tersebut (motivasi dan komunikasi) memiliki arah pengaruh negatif tidak bisa dikatakan menurunkan tingkat kinerja karyawan, sebab keduanya berpengaruh tidak signifikan. Hal ini terjadi karena belum diterapkannya prinsip pengintegrasian kebutuhan perusahaan terhadap kebutuhan karyawan (sumberdaya manusia), sebab dengan memperhatikan kebutuhan SDM sebagai manusia pribadi yang membutuhkan kesejahteraan, kesehatan, peningkatan kemampuan, kesempatan berkarier dan mengaktualisasikan dirinya. Pemenuhan kebutuhan merupakan hal yang penting, karena sebagian besar motivasi kerja adalah untuk mendapatkan imbalan (gaji, insentif, promosi dan sebagainya), terutama untuk Pertamina UPPDN V sebagian besar karyawannya berusia 45-50 tahun, yang mana pada umur tersebut sangat membutuhkan biaya untuk pendidikan anak-anaknya. Selain tuntutan kesejahteraan tersebut yang tidak kalah pentingnya adalah pemenuhan kesempatan peningkatan pengetahuan, kesempatan berkarier dan kesempatan beraktualisasi diri sebagai karyawan yang produktif (matang) yang memerlukan penghargaan.

Sedangkan pada variabel komunikasi disebabkan oleh fenomena di lapangan bahwa adanya forum-forum komunikasi, baik antara atasan dan bawahan begitu pula sebaliknya, antara sesama karyawan dan mitra kerja belum berjalan dengan efektif. Hal ini terjadi karena luasnya wilayah kerja Pertamina itu sendiri, dan struktur organisasi yang masih berbentuk vertikal. Akibatnya, keterbukaan, pendelegasian dan penekanan pada aspek kemandirian di antara anggota organisasi masih perlu ditingkatkan lagi. Kendala lain adalah perangkat teknologi informasi yang menunjang kelancaran operasional di UPPDN V Surabaya belum memadai sehingga kecepatan, ketepatan dan keakuratan tidak optimal. Juga adanya kesibukan rutin yang tidak dapat ditunda karena menyangkut pelayanan masyarakat.

## VI. SIMPULAN DAN SARAN

### 6.1 Simpulan

Adapun hasil penelitian ini menemukan jawaban atas permasalahan maupun hipotesis yang telah dirumuskan, sebagai berikut:

1. Dari analisis deskriptif terhadap iklim organisasi dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa iklim organisasi Pertamina UPPDN V Surabaya bertipe konsultatif (sistem 3) dengan tingkat kinerja karyawan sangat memuaskan.
2. Berdasarkan analisis inferensial yaitu metode analisis regresi linier berganda dapat dikemukakan bahwa secara simultan iklim organisasi (yang terdiri dari variabel kepemimpinan, motivasi, komunikasi, interaksi pengaruh, pengambilan keputusan, penetapan tujuan/sasaran dan kontrol) memiliki korelasi dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai R sebesar 0,73555, nilai F hitung sebesar 13,47222 (signifikansi  $F = 0,000$ ) dan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,54104. Artinya kontribusi pengaruh iklim organisasi dalam menjelaskan keragaman tingkat kinerja karyawan sebesar 54,10%, sedangkan sisanya (45,90%) dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Akan tetapi dalam pengujian secara parsial terbukti motivasi, komunikasi dan interaksi pengaruh berpengaruh secara tidak signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan.
3. Dari variabel-variabel bebas dalam iklim organisasi tersebut variabel pengambilan keputusan memiliki pengaruh paling dominan terhadap tingkat kinerja karyawan, dengan nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) sebesar 0,15639, Beta = 0,40042 dan probabilitas 0,0002.

## 6.2 Saran-saran

### a. Teoritik

Dari serangkaian pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, ternyata ditemukan bahwa variabel motivasi, komunikasi dan interaksi pengaruh berpengaruh secara tidak signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan. Dengan demikian tingkat kinerja karyawan dalam penelitian ini lebih dominan ditentukan oleh variabel pengambilan keputusan, kepemimpinan, penetapan tujuan/sasaran dan kontrol. Dengan demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan dalam mengkaji variabel-variabel yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Oleh karena itu peneliti menyarankan agar kinerja karyawan hendaknya juga dilihat dari variabel-variabel lain yang determinan. Seperti, kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang kondusif, rekan kerja yang mendukung dan kesesuaian kepribadian pekerjaan (Robbins, 1996).

### b. Terapan

Dengan mengacu pada hasil penelitian ini, maka peningkatan sumber daya manusia melalui iklim organisasi perlu terus dibina dan dikembangkan guna menjaga iklim kerja yang kondusif dalam rangka menghadapi tantangan yang ada pada era globalisasi. Di samping itu ada beberapa hal yang hendaknya diimplikasikan oleh perusahaan, antara lain:

- 1) Memberikan bayaran yang tinggi (*high wages*) terhadap tenaga kerja/karyawan yang sangat kompeten. Sebab dengan tingkat upah yang tinggi akan memberikan kemampuan lebih selektif dalam menemukan orang yang dapat dilatih dan bertanggung jawab terhadap organisasi. Dan dengan tingkat upah yang tinggi akan memberikan kesan bahwa organisasi sangat menghargai karyawannya.
- 2) Menerapkan *incentive pay*, merupakan suatu tendensi secara umum bila uang sering digunakan untuk memecahkan sejumlah masalah organisasi, akan tetapi perlu disadari bahwa seseorang juga perlu dimotivasi oleh faktor-faktor lain yang

- melebihi uang, seperti adanya pengakuan, jaminan dan perlakuan yang adil. Atau dengan kata lain memanusiakan karyawan, yang kesemuanya memberikan pengaruh yang besar bagi individu.
- 3) Mengadakan promosi dari dalam perusahaan (*promotion from within*). Dengan adanya promosi akan mendorong pelatihan dan pengembangan keahlian yang sudah ada, karena tersedianya peluang dan kesempatan promosi dari dalam perusahaan. Juga akan memberikan fasilitas secara desentralisasi, partisipasi dan delegasi, karena hal ini membantu mempromosikan rasa percaya antar tingkatan hirarki. Selain itu dengan adanya promosi dari dalam dapat memastikan bahwa orang dalam suatu jabatan/posisi manajemen secara aktual mengetahui sesuatu tentang bisnis, teknologi dan operasional yang mereka hadapi dan lakukan.
  - 4) Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan hendaknya selalu dijaga bahkan ditingkatkan sehingga akan memudahkan arus informasi yang terjadi. Keterbukaan dan berbagi informasi hendaknya diperhatikan, sebab dengan adanya informasi yang diketahui bersama pada semua level organisasi merupakan suatu kondisi awal yang diperlukan bagi sistem kerja yang sukses, mendorong desentralisasi dalam pengambilan keputusan, dan memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk berpartisipasi dan pemberdayaan dalam mengendalikan proses pekerjaan. Dengan meningkatnya partisipasi kepuasan kerja, produktivitas dan kinerja akan semakin meningkat.
  - 5) Mengeliminir adanya kekuatan-kekuatan yang masih menyimpangkan informasi.
  - 6) Mengingat wilayah kerjanya yang sangat luas, hendaknya sarana-sarana teknologi informasi dilengkapi.
  - 7) Menerapkan *employment security*, guna menghadapi tekanan akan perlunya kehati-hatian dan selektifitas yang tinggi dalam memperkerjakan manusia. Sebab dengan *employment security* akan mendorong keterlibatan karyawan, sehingga karyawan lebih berkeinginan untuk memberikan kontribusi mereka terhadap proses pekerjaan.
  - 8) Membentuk kerjasama tim (*self managed teams*) yang kuat dan tangguh, untuk bersama-sama dan bekerja sama dalam mencapai keberhasilan organisasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, R.W. 1997 The Future of Human Resources : Forging Ahead or Falling Behind? *Human Resources Management*, Spring 1997, Vol. 36, No. 1, pp. 17-22.
- Anonymous. 1999 Kerjasama Tim Dalam Pencapaian Tujuan. Media Komunikasi Gema Restrukturisasi UPPDN-V. GRES, No. 11, Edisi Januari 1999.
- Anonymous. 1999. Aplikasi Motivasi dan Peningkatan Kualitas Manajemen. *Warta Pertamina* No. 11 Th. XXXIV April 1999.
- Anonymous. 1998. Implementasi Teori Maslow Dalam Partisipasi Karyawan. *MUTU*, Media Informasi dan Komunikasi PMT/GK1V1, Dinas Hupmas, Jakarta Selatan.
- Cascio, W.F. 1989. *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Second Edition, McGraw-Hill, Inc.
- Davis, K and Newstrom, J.W. 1987. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. Seventh Edition, McGraw-Hill Book Co., Singapore.

- Denison, D.R. 1996. What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on A Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 3, pp. 619-654.
- Firmansyah, E. 1995. *Analisis Hubungan Persepsi Karyawan Terhadap Iklim Perusahaan dan Kepuasan Kerja Pada PT Newship Nusa Bersama*. Laporan Penelitian, Program Pascasarjana UGM Yogyakarta.
- Gujarati, D.N. 1995. *Basic Econometrics*. McGraw-Hill, Inc.
- Higgins, J.M. 1982. *Human Relations : Concepts and Skills*. First Edition, Random House, Inc., United States of America.
- Likert. 1986. *Organisasi Manusia : Nilai dan Manajemen*. Terjemahan Suratno, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Nusyirwan dan Sanusi, R. 1985. *Hubungan Antara Kepemimpinan dengan Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja di Fakultas Kedokteran UGM*. Berkala Penelitian Pascasarjana UGM, Seri A: Kelompok Ilmu Pengetahuan Sosial dan Humaniora, Jilid 2, No. 1A.
- Pumomosidhi, B. 1990. *Pengembangan Kepuasan Kerja: Studi Tentang Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Universitas Brawijaya*. Laporan Penelitian Universitas Brawijaya, Malang.
- Riza, I. 1998. *Restrukturisasi Organisasi Ditinjau dari Perspektif Budaya dan Iklim Organisasi*. *Usahawan No. 09 Th. XXVII*, bulan September.
- Robbins, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid 1, PT. Prehalindo, Jakarta.
- Satriyo. 1997. *Pengaruh Perilaku Pemimpin, Iklim Organisasi, dan Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja : Suatu Studi Pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur Cabang Malang*. Tesis, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Sherman, A.W., Jr. et al. 1996. *Managing Human Resources*. 10th Edition, International Thomson Publishing, United States of America.
- Steers, R.M. 1985. *Organizational Effectiveness : A Behavioral View*. Diterjemahkan : Dra. Magdalena Jamin, *Efektivitas Organisasi*, Seri Manajemen No. 47, Cetakan Kedua, Erlangga, Jakarta.
- Suprijanto, Dj. 1998. *Restrukturisasi: Landasan Menghadapi Era Globalisasi*. *Gema Restrukturisasi UPPDN-U Pertamina*, Edisi Juli 1998, h. 3-4.
- Swasto, B. 1996a. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
- , 1996b. *Pengembangan Sumberdaya Manusia, Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan*. Fakultas Ilmu Administrasi universitas Brawijaya Malang.
- Werther, Jr. W.B. & Davis, K. 1986. *Human Resources and Personnel Management*. Fifth Edition, McGraw-Hill, Inc.