

**HUBUNGAN PENILAIAN IKLIM ORGANISASI DENGAN PRESTASI KERJA
KARYAWAN PADA PT INDUSTRI SANDANG NUSANTARA
UNIT LAWANG MALANG**

SKRIPSI

**Disusun Oleh :
IIS SOLIKHA
NIM : 03410090**



**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG**

2007

**HUBUNGAN PENILAIAN IKLIM ORGANISASI DENGAN PRESTASI KERJA
KARYAWAN PADA PT. INDUSTRI SANDANG NUSANTARA
UNIT LAWANG MALANG**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Dekan Fakultas Psikologi UIN Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi (S. Psi)

Oleh :

IIS SOLIKHA

NIM : 03410090

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG**

2007

HALAMAN PERSETUJUAN

**HUBUNGAN PENILAIAN IKLIM ORGANISASI DENGAN PRESTASI KERJA
KARYAWAN PADA PT. INDUSRTI SANDANG NUSANTARA
UNIT LAWANG MALANG**

SKRIPSI

Oleh :

IIS SOLIKHA

NIM : 03410090

Telah Disetujui oleh:

Dosen Pembimbing

Fathul Lubabin Nuqul, M. Si

NIP. 150 327 249

Tanggal 9 Juni 2007

Mengetahui

Dekan

Drs. H. Mulyadi, M. Pd. I

NIP. 150 206 243

HALAMAN PENGESAHAN

HUBUNGAN PENILAIAN IKLIM ORGANISASI DENGAN PRESTASI KERJA KARYAWAN PADA PT. INDUSTRI SANDANG NUSANTARA UNIT LAWANG MALANG

SKRIPSI

Oleh :
IIS SOLIKHA
NIM: 03410090

Telah Dipertahankan Di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi (S.Psi)

Tanggal, 19 Juni 2007

SUSUNAN DEWAN PENGUJI		TANDA TANGAN	
1.	Drs. A. Khudori Soleh, M.Ag NIP. 150 299 504	(Ketua Penguji)	1 _____
2.	Drs. H. Yahya, MA NIP. 150 246 404	(Penguji Utama)	2 _____
3.	Fathul Lubabin Nuqul, M.Si NIP. 150 327 249	(Sekretaris)	3 _____

Mengesahkan
Dekan Fakultas Psikologi

Drs. H. Mulyadi, M.Pd.I
NIP. 150 206 243

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Iis Solikha

NIM : 03410090

Fakultas : Psikologi

Judul Skripsi : Hubungan Penilaian Iklim Organisasi dengan Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Industri Sandang Nusantara

Menyatakan bahwa skripsi tersebut adalah karya saya sendiri dan bukan karya orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam bentuk kutipan yang telah disebutkan sumbernya.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggungjawab Dosen Pembimbing dan/atau Pengelola Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, tetapi menjadi tanggungjawab saya sendiri

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar, saya bersedia mendapat sanksi akademis.

Malang, 9 Juni 2007

Yang menyatakan,

Iis Solikha

Motto

**Persiapan yang paling baik untuk hari esok adalah pekerjaan hari ini yang dilakukan dengan baik sekali
(William Osler)**

Persembahan

Kupersembahkan

Karya sederhana ini untuk:

Ayahanda Sahidin & Ibunda Markomah

Kakakku Wahyudi

Adikku Lina & Fajar

Keluarga besar MASBA yang telah memberiku do'a & bantuannya baik material

maupun spiritual

KATA PENGANTAR

Bismillaahirrahmaanirrahiim

Segala puji bagi Allah Dzat yang telah melimpahkan segala karunia-Nya kepada manusia. Dialah yang telah meninggikan langit dengan tanpa penyangga apapun dan yang telah menghamparkan bumi dengan segala kenikmatan yang terkandung di dalamnya. Shalawat dan salam semoga tetap terhaturkan kepada Nabi Muhammad SAW sebagai suri tauladan bagi seluruh umat manusia. Beliau lah yang membimbing umat manusia.

Penulis menyadari bahwa penyelesaian tugas akhir ini (skripsi) bukanlah hasil kerja keras saya semata, tetapi juga karena bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu saya tidak lupa menyampaikan rasa terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Bapak Prof DR. H. Imam Suprayogo selaku Rektor Universitas Islam Negeri Malang.
2. Bapak Drs. H. Mulyadi M.Pdi selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Malang.
3. Bapak Fathul Lubabin Nuqul, M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan kepada penulis hingga terselesaikannya skripsi ini.
4. Ayahanda dan Ibunda tercinta yang tiada lelah memberikan do'a dan kasih sayang serta kepercayaan.
5. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Malang beserta stafnya atas ilmu dan pengalaman yang diberikan.
6. Bapak Sudarto, selaku bagian personalia PT. Industri Sandang Nusantara Lawang serta para pegawai khususnya bagian *middle management* yang telah memberikan bantuan dalam penelitian ini .

7. Teman-teman seperjuangan penelitian yang ada di PT. Industri Sandang Nusantara Lawang yang telah memberikan bantuan dan motivasinya.
8. Teman-teman Psikologi angkatan 2003 yang telah menemani hari-hariku selama kuliah di UIN Malang.
9. Semua pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Demikianlah apa yang dapat saya sampaikan dalam tulisan ini, semoga apa yang saya hasilkan ini dapat bermanfaat bagi semua pihak, terutama bagi pihak-pihak yang terkait dengan skripsi ini.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dan keterbatasan dalam sripsi ini, oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun untuk menyempurnakan tulisan ini

Malang, 09 Juni 2007

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
SURAT PERNYATAAN	v
MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK	xiv

BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6

BAB II : KAJIAN TEORI

A. Iklim Organisasi	
1. Pengertian Iklim Organisasi	7
2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi	8
3. Unsur-Unsur Dalam Iklim Organisasi	12
B. Prestasi Kerja	
1. Pengertian Prestasi Kerja	15
2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja	17
3. Penilaian Prestasi Kerja	20
C. Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Prestasi Kerja	26
D. Hipotesis Penelitian	28

BAB III : METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian	29
B. Identifikasi Variabel	30
C. Definisi Oprasional	30
D. Populasi dan Metode Pengambilan Sampel	33
E. Metode Pengumpulan Data	34
F. Proses Penelitian	40
G. Validitas dan Reliabilitas	41
1. Validitas	41
2. Reliabilitas	43
H. Metode Analisis Data	45

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian	48
B. Pembahasan	61

BAB V: PENUTUP

A. Kesimpulan	67
B. Saran	69

DAFTAR PUSTAKA	71
-----------------------------	-----------

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Populasi karyawan

Tabel 2 Blue print iklim organisasi

Tabel 3 Skor skala likert

Tabel 4 Skor penilaian prestasi kerja

Tabel 5 Kategori ulang skor prestasi kerja

Tabel 6 Validitas iklim organisasi

Tabel 7 Reliabilitas iklim organisasi dan prestasi kerja

Tabel 8 Kategori penilaian

Table 9 Mean dan standar deviasi iklim organisasi

Tabel 10 Kategori tingkat variable penelitian iklim organisasi

Tabel 11 Data distribusi frekuensi responden berdasarkan iklim organisasi

Tabel 12 Mean dan standar deviasi prestasi kerja

Tabel 13 Kategori tingkat variabel penelitian prestasi kerja karyawan

Tabel 14 Data distribusi frekuensi responden berdasarkan prestasi kerja

Tabel 15 Korelasi iklim organisasi dengan prestasi kerja

DAFTAR LAMPIRAN

1. Skala iklim organisasi
2. Data hasil penelitian dan perhitungan korelasi
3. Hasil uji validitas dan reliabilitas instrument penelitian
4. Bukti konsultasi, surat izin penelitian dan surat keterangan lain.
5. Penilaian kerja PT. Industri Sandang Nusantara
6. Struktur Organisasi

ABSTRAK

Iis, Solikha. 2007. Hubungan Iklim Organisasi Dengan Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Industri Sandang Nusantara Unit Patal Lawang Malang, Skripsi, Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Malang.

Pembimbing	:	Fathul Lubabin Nuqul, M.Si
Kata Kunci	:	Iklim Organisasi, Prestasi Kerja Karyawan

Dalam persaingan yang semakin ketat setiap perusahaan menyusun rencana-rencana dan strategi bisnis dalam usahanya untuk memenangkan persaingan agar dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Perusahaan merupakan suatu badan yang tidak dapat berdiri sendiri jika tidak didukung oleh aspek lain selain mesin, seperti sumber daya manusia. Oleh karena itu perusahaan selalu menginginkan karyawan bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan itu perusahaan tidak akan segan-segan memberikan kompensasi pada karyawan yang berprestasi kerja baik serta mengembangkan mereka.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah ada hubungan antara iklim organisasi dengan prestasi kerja karyawan. Di samping itu, melalui penelitian ini diharapkan dapat diketahui hubungan antara aspek-aspek iklim organisasi dengan prestasi kerja karyawan, antara lain perilaku pemimpin, arus komunikasi, praktek pengambilan keputusan, proses pengaruh interaksi, dan penentuan tujuan dan kontrol. Sampel adalah seluruh karyawan *middle management* PT. Industri Sandang Nusantara (N = 50). Data prestasi kerja karyawan diperoleh dari perusahaan dengan menggunakan *rating* yang dilakukan oleh atasan langsung, sedangkan untuk data iklim organisasi digunakan angket yang diberikan kepada tiap-tiap karyawan. Data dianalisis dengan *Product Moment Correlation* dari Pearson, untuk reliabilitas peneliti menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan iklim organisasi berkorelasi signifikan dengan prestasi kerja.

Berdasarkan analisa penelitian didapatkan hasil sebagai berikut: 14% karyawan menilai iklim organisasi yang ada sangat kondusif, 68% karyawan menilai iklim organisasi yang ada kondusif, dan 18% karyawan menilai iklim organisasi yang ada kurang kondusif. Untuk prestasi kerja karyawan didapatkan hasil 26% memiliki prestasi kerja yang tinggi, 58% memiliki prestasi kerja sedang, dan 16% memiliki prestasi kerja rendah. Ada hubungan positif yang signifikan antara iklim organisasi terhadap prestasi kerja dengan nilai $r_{xy} = 0,606$ pada taraf signifikan 5%, di mana semakin kondusif (positif) iklim organisasi yang ada di perusahaan maka semakin tinggi pula prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, diharapkan dapat dijadikan pertimbangan dan memberi manfaat serta masukan baik bagi subjek yang diteliti, bagi lembaga, dan bagi peneliti selanjutnya.

ABSTRACT

Iis, Solikha. 2007. Relation Climate of Organizational With Labour Capacity Employees At PT. Industrial Sandang Nusantara Unit of Patal, Lawang Malang, Thesis, Faculty Psychology Islamic state of University, Malang.

Counsellor : Fathul Lubabin Nuqul, M.Si

Keyword : Organizational climate, Employees achievement

In facing global competitions every company maker planning and strategies to win the competition in order to be survive. Company is an organization which can be exist with not only machine but also human resources. Due to the feat a company will give compensation for a productive and high employees achievement and develop them voluntarily.

This research was conducted to know what is there relationship exists between the situation of organizational with employees achievement; besides, to know the relationship between aspects organizational climate and employees achievement, such as behavior of leader, communications current, practice taker of decision, process influence of interaction, and determination of control and target. Random sampling all employees of middle PT Industri Sandang Nusantara (N = 50). Data employees achievement were from company by using rating by direct supervision, while for the data of the organizational climate were gathered though a questionnaire given to each employees. The data were analysed with the Pearson Product Moment Correlation, for the reliabilitas of researcher use formula of Alpha Cronbach. Results show the whole organizational climate significantly correlates with the employees achievement.

Pursuant to research analysis get the following result: 14% employees assess existing organizational climate very kondusif, 68% employees assess existing organizational climate of kondusif, and 18% employees assess existing organizational climate less kondusif. For the employees achievement get result 26% to have high employees achievement, 58% to have employees achievement, and 16% to have low employees achievement. There is positive relationship which signifikan between organizational climate to employees achievement $r_{xy} = 0,606$ at level of signifikan 5%, where progressively kondusif (positif) organizational climate exist in company hence excelsior also employees achievement

Pursuant to result of research, expected can be made consideration and give benefit and also input both for accurate subjek, to institute, and to researcher hereinafter

ملخص البحث

ليس صالحة 2007 الإرتباط البيوة المنظمة بالإنجاز العمل العمال في مصنع اندو ستر
سانداع او نيت فتال ما لانع. بحث الجا جمعة الكالية علم النفس الجامة الا سلا مية الحكومية ما
لانج.

تحت الاشراف : فتح اللو با بن النقول الماجستير

مفتاح الكلمات : بيئة المنظمة، إنجاز العمل العمال

في زمان المنافسة المشدود كان المصنع يترتب مخطط وستر اتيجية العمل في
اكتسابهم للفاز با المنافسة لكي يدافع عن نفوذ الحياة. المصنع يكون ادارة التي لا تقوم بنفسه اذ لا
يكون يعضد بنا حياتي اجر سوى الما كينة، مثل منابع حول الإنسان
(SDM).

لذلك كان المصنع يريد بأن العمال يعملون با لأحسان ليبلغ هذا الهدف الذي لاشك للمصنع بأن
يعطى التعويض إلى العمال التي لهم إنجاز العمل الحسن ويتميمهم.

قد يؤد البحث ليعرف هل هناك الإرتباط بين بيئة المنظمة بالإنجاز العمل العمال. بهذا البحث
يرجو بأن يعرف الإرتباط بين نواحيه البيئة المنظمة بالإنجاز العمل العمال، منها هيئة الزعماء،
عصف المواصلات، عمل الأخذ القرار، عملية التأثير التفاعل، وتعيين الهدف والمراقبة هي كل
العمال المتوسط الإداري Middle management في مصنع إندوستري سانداع نوسانتارا
(N=50). الحقائق الإنجاز العمل العمال قد يوجد من مصنع باستخدام الطبقة (rating)
الذي يعمل الرئاسة مباشرة، أما الحقائق البيئة المنظمة يستخدم الإستهبان الذي يعطى إلى كل
العمال. بالإرتباطي المنتوج الإمتياز (Product Moment Corelation) من فيرسوا pearson
للتجريب الباحث يستخدم رمز الفا جرونبا (Alpha cronbach) . وحاصل البحث يدل أن
كلية البيئة المنظمة يتربط المهمة بالإنجاز العمل.

بناء على النظرية البحث قد يوجد الحاصل كما يلي: العمال يقرروا أن بيئة المنظمة فيه الإيجا
بي، % هم يقرروا بيئة المنظمة في حالة الإيجابي و % هم يقرروا أن بيئة المنظمة الإيجابي بانقص.
للإنجاز العمل العمال قد يوجد % لهم إنجاز العمل الأعلى ، % لهم إنجاز العمل البسيط و %
لهم إنجاز العمل الأدنى. هناك ارتبط إجابي المهمة بين بيئة المنظمة على إنجاز العمل بالنتجة

في طبقة المهمة ه % ، الذي يزيد الإيجابي البيئـة المنظمة في المصنع فيزيد الإنجاز
العمل العمال.

بناء على الحاصل، قد يرجو يصبح النظر في جفن العين واعطي النافع وحسن الفكرة للموضوع
المبحوث ، للمؤسسة وللباحث نفسه .

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Iklm organisasi adalah suatu persepsi tentang lingkungan, kepercayaan, nilai, dan norma anggota organisasi-organisasi. Karena itu iklim organisasi dalam perusahaan merupakan suatu hal yang tidak dapat diabaikan. Suatu permasalahan akan muncul dalam organisasi dan sesuai dengan keadaan yang ada, iklim organisasi yang baik akan berdampak baik atau tinggi pada prestasi kerja karyawan. Walaupun perusahaan telah menginterpretasikan kebutuhan dirinya dan individu didalamnya serta mewujudkan kebutuhan-kebutuhan itu dengan menciptakan iklim yang baik tetapi karyawan tidak selalu memiliki tanggapan yang sama, tanggapan karyawan terhadap lingkungan kerjanya tidak selalu objektif.

Oleh karena itu untuk memperoleh, menjaga dan memelihara prestasi kerja yang tinggi, kiranya perlu adanya suasana atau kondisi yang menunjang. Semua kegiatan yang ditunjukkan untuk menciptakan kondisi itu dapat ditumbuh kembangkan suatu iklim organisasi yang sehat bagi para karyawan.

Pfeffer mengatakan bahwa pada sejumlah organisasi perusahaan baik perusahaan berskala besar, menengah, maupun yang berskala kecil untuk mencapai keunggulan atau prestasi kerja yang baik tidak lagi tergantung pada teknologi, hak paten ataupun posisi strategis tetapi lebih menekankan pada bagaimana perusahaan mengelola tenaga kerja.¹ Dalam hal ini pengelolaan tenaga kerja berdasarkan falsafah yang tidak hanya mengakui efektivitas dan efisiensi saja tetapi juga harus mengakui pentingnya nilai karyawan sebagai individu, karena salah satu elemen pokok suatu

¹ Indrawijaya, *Perilaku Organisasi* (Bandung: Sinar Baru, 1989) hlm. 226

organisasi adalah kesediaan dan kemampuan karyawan untuk memberikan sebagian daya upaya masing-masing secara nyata pada sistem kerjasama tujuan organisasi. Hubungan manusiawi yang menyenangkan untuk bekerja dalam artian tunjangan yang baik, kondisi yang bagus dan motivasi untuk bekerja giat. Ini sangat berpengaruh sekali terhadap peningkatan kinerja karyawan. Proses memotivasi ini tergantung pada tersedianya lingkungan kerja yang menyenangkan atau iklim organisasi yang baik.

Menurut Gibson (dalam Robbin) iklim organisasi merupakan serangkaian sifat lingkungan kerja, yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh karyawan yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam memperingati perilaku.² Iklim organisasi mempunyai fungsi mempengaruhi tindakan karyawan sebagai individu bagian dari kelompok tindakan organisasi dalam merespon dan penanganan orang serta faktor eksternal (kondisi ekonomi, inovasi teknologi dan langkah kompetitor). Adanya iklim yang baik akan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, kinerja dan kepuasan kerja. Dalam suatu organisasi salah satu gejala yang paling meyakinkan dari kurang stabilnya suatu organisasi adalah rendahnya prestasi kerja. Bentuk paling ekstrim, seperti kualitas dan kuantitas kerja tidak sesuai dengan standart yang ditentukan, sebaliknya prestasi kerja yang tinggi merupakan tanda bahwa organisasi itu dikelola dengan baik.

Prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor seperti faktor moral, sikap, rasa tanggung jawab, keahlian, pengalaman dan iklim organisasi. Begitu banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan, tetapi dalam penelitian ini penulis hanya meninjau pada segi iklim organisasi hubungannya dengan prestasi

² Robbin, *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi* (Jakarta: Arcan, 1994) hlm. 321

kerja, karena iklim organisasi dianggap dapat digunakan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan.

Salah satu upaya dalam meningkatkan prestasi kerja adalah dengan menciptakan iklim organisasi yang menguntungkan. Keadaan tersebut menuntut seorang pemimpin untuk mengelola organisasi dengan efektif agar tercipta iklim organisasi yang baik. Setiap tindakan yang dilakukan pimpinan atau manajer akan mempengaruhi iklim organisasi, dimana keberadaan iklim organisasi pada kebanyakan organisasi dibentuk oleh kepemimpinan yang tepat dalam mengkomunikasikan secara tepat dengan bawahannya. iklim organisasi memberikan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan dan tidak menyenangkan bagi orang-orang dalam organisasi dan ini sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan.³

Berdasarkan pandangan diatas, bahwa prestasi kerja, baik secara individual maupun secara kelompok merupakan tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan bahwa prestasi kerja sebagai sesuatu yang harus dikerjakan oleh seorang atau sekelompok orang, prestasi kerja bukanlah harus dilakukan bersama-sama untuk memastikan tingkatan usaha pencapaian tujuan organisasi.⁴

Dengan adanya iklim organisasi yang kondusif untuk mendongkrak prestasi kerja, maka lingkungan internal dalam organisasi perusahaan tentulah mendapat perhatian serius dari manajemen untuk terus dikembangkan. Berdasarkan nilai-nilai serta aspirasi kerja karyawan yang semakin lama semakin berkembang pula sesuai dengan tuntutan keadaan, serta kondisi-kondisi yang dapat memberikan harapan yang

³ Flippo, *Manajemen Personalia*, (Jakarta: Erlangga, 1985) hlm. 36

⁴ Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Prenhallindo, 1998) hlm. 104

lebih baik bagi peningkatan kerja karyawan sejalan dengan meningkatnya keterampilan, kecakapan, kemampuan dan pengalaman kerja para karyawan.

Purnomosidhi mengatakan bahwa iklim organisasi yang belum menunjang penampilan kerja yang produktif. Penyediaan teknologi organisasi dan kondisi kerja seperti kantor dan fasilitas lainnya masih kurang memadai, kemudian arus komunikasi yang tidak menunjang dalam arti jumlah maupun mutu, praktek pengambilan keputusan tidak sejalan disemua jenjang organisasi, disisi lain kesejahteraan karyawan masih belum dapat diperhatikan secara baik dan terpenuhi akan mengakibatkan rendahnya kepuasan kerja.⁵ Dalam organisasi salah satu gejala yang meyakinkan dari kurang stabilnya suatu organisasi adalah rendahnya prestasi kerja. Bentuk paling ekstrim seperti kualitas dan kuantitas kerja tidak sesuai dengan standart yang ditentukan, sebaliknya prestasi kerja yang tinggi merupakan tanda organisasi dikelola dengan baik.

Hasil observasi dan wawancara dengan pihak personalia yang dilakukan peneliti di PT. Industri Sandang Nusantara Unit Patal Lawang, menggambarkan bahwa karyawan di posisi *middle management* secara individu menilai bahwa iklim organisasi yang ada berdampak positif terhadap karyawan, ini terbukti pada tingginya prestasi kerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Berdasarkan fakta yang ada penulis menginginkan bukti empiris **“Hubungan Penilaian Iklim Organisasi dengan Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Industri Sandang Nusantara Unit Patal Lawang Malang”**

⁵ Purnomosidhi, *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Peningkatan Efektivitas Kerja Ditinjau dari Iklim Organisasi*, (Jakarta: Radjaeali Press, 1998) hlm. 76

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana tingkat iklim organisasi karyawan pada PT. Industri Sandang Nusantara?
2. Bagaimana tingkat prestasi kerja karyawan pada PT. Industri Sandang Nusantara?
3. Adakah hubungan antara iklim organisasi dengan prestasi kerja karyawan pada PT. Industri Sandang Nusantara?

C. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui tingkat iklim organisasi pada PT. Industri Sandang Nusantara.
2. Mengetahui tingkat prestasi kerja karyawan pada PT. Industri Sandang Nusantara.
3. Mengetahui hubungan antara iklim organisasi dengan prestasi kerja pada PT. Industri Sandang Nusantara.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat teoritis.

Secara teori penelitian ini dapat digunakan sebagai verifikasi atas teori iklim organisasi dan masa kerja dalam hubungannya dengan prestasi kerja yang berlaku secara universal pada organisasi kerja tertentu. Dengan demikian akan diperoleh pembuktian kebenaran teori, atau suatu teori tersebut hanya berlaku atau tidak berlaku pada kondisi tertentu.

2. Manfaat praktis.

Secara praktis penelitian ini bermanfaat untuk memberikan informasi yang objektif secara ilmiah yang nantinya dapat digunakan oleh manajemen organisasi perusahaan untuk membuat keputusan-keputusan kerja berdasarkan pandangan-pandangan iklim organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. IKLIM ORGANISASI

1. Pengertian Iklim Organisasi

Ada beberapa pengertian yang digunakan para ahli dalam mendefinisikan iklim organisasi. Menurut Davis & Newstrom menyatakan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan manusia di dalamsuatu organisasi yang terdiri atas pegawai-pegawai organisasi yang melakukan pekerjaan mereka.⁶ Sedangkan menurut Payne & Paugh (dalam Steers) adalah sikap, nilai, norma dan perasaan yang umumnya dimiliki oleh karyawan sehubungan dengan organisasi tempat mereka bekerja.⁷

Litwin & Stringer (dalam Gordon,) menyatakan iklim organisasi adalah suasana keorganisasian yang mengacu pada serangkaian sifat-sifat kekhususan yang dapat di ukur dari lingkungan pekerjaan tersebut, yang dirasakan dan dipahami baik secara langsung maupun tidak langsung oleh karyawan yang hidup dan bekerja dalam lingkungan tersebut.⁸

Higgins menyatakan bahwa iklim organisasi adalah kumpulan dari persepsi karyawan termasuk mengenai pengaturan karyawan, keinginan dari pekerjaan dalam organisasi dan lingkungan sosial dalam organisasi merupakan harapan-harapan cara pandang individu terhadap organisasi.⁹

⁶ Ketih Davis & John Newstrom, *Perilaku dalam Organisasi* (vol I; Jakarta: Erlangga, 1985) hal. 36

⁷ Steers, *Efektivitas Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 1985) hlm. 17

⁸ Gordon, *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen* (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1988) hal. 4

⁹ Higgins, *Human Realition, Concep and Skill* (New York: Random House, 1982) hlm. 283

Stoner menyatakan iklim organisasi adalah penentu penting terhadap bagaimana orang dan bagian anggota orang menginterpretasikan dan melakukan pekerjaan.¹⁰

Simamora mendefinisikan iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologis, yang menyangkut masalah perasan, opini, kepercayaan dan sikap yang dimiliki anggota organisasi terhadap perusahaan.¹¹

Dari berbagai definisi mengenai iklim organisasi yang diungkapkan diatas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian keadaan lingkungan kerja yang dipersepsikan dan dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan dan dianggap mampu mempengaruhi perilaku karyawan tersebut.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Menurut Stan Kossen ada delapan faktor yang mempengaruhi iklim organisasi yaitu:

1) Kompensasi yang memadai dan wajar

Kompensasi bagi organisasi perusahaan berarti penghargaan (ganjaran) pada para pekerja yang telah memberi kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja, oleh karena itu diperlukan kompensasi yang memadai dan wajar jika organisasi perusahaan menginginkan iklim yang baik dalam suatu perusahaan.

¹⁰ Stoner, *Manajemen* (Jakarta: Erlangga, 1986) hlm. 198

¹¹ Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: STIE YKPN, 2001) hlm. 81

2) Kondisi kerja yang aman dan sehat

Disamping menginginkan kompensasi yang memadai dan wajar, para karyawan dalam bekerja juga menginginkan kondisi yang aman dan sehat, kondisi tersebut mencakup masalah pengembangan karyawan, kondisi kerja yang aman, serikat kerja, tabungan, uang pesangon, jaminan pension, asuransi, system penanganan keluhan, dan lain-lan.

3) Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan manusia

Dalam suatu organisasi perusahaan diantaranya terdiri dari sumber daya manusia yang setiap waktu menginginkan perubahan dalam organisasinya, karena itu mereka membutuhkan kesempatan untuk mengembangkan organisasi yang mereka tempati.

4) Kesempatan untuk pertumbuhan berlanjut dan ketentraman

Dengan semakin bertumbuhnya suatu organisasi perusahaan maka karyawan semakin percaya diri dengan perusahaannya tersebut, dari perasaan percaya diri itu akan berlanjut ke ketentraman, selanjutnya akan menjadikan iklim yang baik dalam perusahaan tersebut.

5) Rasa ikut memiliki

Para karyawan dalam menilai perusahaan dimana ia bekerja diharapkan mempunyai perasaan ikut memiliki jika menginginkan organisasinya mengalami kemajuan, dengan begitu para karyawan dapat mencurahkan segala kemampuannya untuk kepentingan organisasi perusahaan tersebut.

6) Hak-hak karyawan

Selain mempunyai kewajiban yang harus dikerjakan oleh para karyawan, mereka juga mempunyai hak-hak yang harus dipenuhi oleh perusahaan, jadi ada hubungan timbale-balik antara karyawan dan organisasi perusahaan tempat ia bekerja.

7) Ruang kehidupan kerja dan menyeluruh (pengaruh tuntutan pekerjaan pada kehidupan pribadi)

Karyawan dalam bekerja pasti ada pengaruhnya dalam kehidupan pribadi mereka, karenanya perusahaan diharapkan memberikan jaminan keamanan dan memberi ruang gerak yang luas kepada karyawannya.

8) Relevansi sosial dari kehidupan kerja

Untuk memberikan persepsi yang baik mengenai iklim dalam perusahaan tempat ia bekerja, para karyawan menginginkan kesesuaian antara pekerjaan yang dilakukannya dengan kehidupan sosial mereka.¹²

Sedangkan menurut Steers ada empat faktor yang mempengaruhi iklim organisasi yaitu:

1) Struktur Organisasi

Semakin besar otonomi serta kebebasan yang dimiliki karyawan, akan semakin banyak perhatian manajemen terhadap karyawan dan semakin besar kesempatan yang diberikan oleh manajemen untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian maka iklim organisasi akan semakin baik. Ukuran besar kecilnya organisasi akan memberikan pengaruh yang besar terhadap tingkat kualitas iklim organisasi. Iklim organisasi yang kecil biasanya lebih terbuka,

¹² Kossen Stan, *Aspek manusiawi dalam Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 1983) hlm. 14

hubungan antara anggota lebih dekat dan tergantung, sedangkan pada organisasi yang besar adalah sebaliknya.

2) Ukuran (besar) dan Posisi Kerja Seseorang dalam Organisasi

Organisasi yang kecil selalu mempunyai iklim yang terbuka, saling mempercayai dan saling bergantung. Sedangkan organisasi yang besar dianggap sebaliknya.

3) Teknologi Kerja

Teknologi yang bersifat rutin sering menimbulkan suatu iklim yang selalu berorientasi pada peraturan yang kaku. Teknologi kerja yang dinamis (bergerak maju) biasanya akan menimbulkan suatu bentuk komunikasi yang terbuka dengan disertai oleh kreativitas yang baik.

4) Kebijakan dan Praktek Kerja

Para manajer yang memberikan umpan balik, otonomi, dan identitas tugas pada bawahannya ternyata sangat membantu terciptanya iklim yang berorientasi pada prestasi, dimana para pekerja lebih bertanggung jawab atas pencapaian sasaran organisasi dan kelompok.¹³

Menurut Davis terdapat dua aspek penting dari iklim organisasi, yaitu tempat kerja itu sendiri dan pelakuan yang diterima dari manajemen.¹⁴ Karyawan merasakan bahwa iklim organisasi tertentu menyenangkan bila mereka melakukan sesuatu yang berguna dan memberikan manfaat pribadi.

¹³ Steers, *Efektivitas Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 1985) hlm. 28

¹⁴ Keith Davis & John Newstrom, *Perilaku dalam Organisasi* (vol I; Jakarta: Erlangga, 1985) hal. 23

3. Unsur-unsur dalam Iklim Organisasi

Dalam mengukur iklim organisasi Cribbin mengembangkan instrumen yang berfokus kepada gaya-gaya manajemen. Survei yang dikembangkan tersebut meliputi faktor-faktor:

- a) Perilaku pemimpin, yaitu perilaku kepemimpinan kerja yang berkenaan dengan pola memimpin yang dipraktekkan oleh pimpinan terhadap bawahan.
- b) Arus komunikasi, yaitu merupakan arus komunikasi yang mengalir di dalam organisasi yang menopang pencapaian tujuan kegiatan.
- c) Praktek pengambilan keputusan, yaitu kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan yang tepat dan dapat diterima.
- d) Proses pengaruh interaksi, yaitu pengaruh saling interaksi diantara seluruh komponen yang ada di dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan dengan memperhatikan keberadaan dan kepentingan karyawan.
- e) Penentuan tujuan dan kontrol, yaitu ketentuan-ketntuan yang ada di organisasi perusahaan mengenai tujuan atau target produksi yang hendak dicapai dengan sistem pengawasan kerja.¹⁵

Menurut James ada dua unsur dalam iklim organisasi yaitu;

- 1) Lingkungan kerja langsung, yang didalamnya termasuk masalah system imbalan organisasi
- 2) Tindakan serta “gaya” organisasi.¹⁶

¹⁵ Cribbin, *Kepemimpinan strategi Mengefektifkan Organisasi* (Jakarta: Pustaka Binawan Pressindo, 1981) hlm. 65

¹⁶ Stoner James, *Manajemen* (Jakarta: Erlangga, 1986) hlm. 94

1. Lingkungan kerja langsung

Lingkungan kerja langsung meliputi sikap dan tindakan rekan sekerja dan atasan, serta “iklim” atau “rasa” dari tempat kerja.¹⁷ Berbagai penelitian telah menemukan bahwa kelompok rekan sekerja dalam situasi kerja dapat mempunyai pengaruh yang besar terhadap motivasi kerja dan prestasi kerja seseorang. Kebanyakan orang menginginkan persahabatan dan pengakuan dari rekan dan akan bertingkah laku sesuai dengan norma-norma dan nilai-nilai dari kelompok rekan jika kelompok mempunyai pendekatan “kami kawan mereka”, terhadap manajemen dan memandang karyawan yang berprestasi tinggi sebagai “perusak standar”, maka anggotanya tidak akan termotivasi untuk berprestasi buruk.

Supervisor (atasan) langsung mempengaruhi motivasi dan prestasi karyawan dengan contoh dan petunjuk serta lewat penghargaan dan hukuman yang mereka berikan, dari pujian, kenaikan gaji, dan promosi, sampai kritik, penurunan pangkat dan pemutusan hubungan kerja (*job design*) dan iklim lingkungan kerja. Iklim “kepribadian”, “perasaan”, atau “karakter” dari lingkungan hadir pada tingkat organisasi seperti halnya dengan lingkungan kerja langsung atau iklim dimana karyawan tingkat rendah dianggap sebagai yang dapat dikeluarkan (*expendable*) merupakan iklim yang kurang memotivasi dibanding dengan iklim dimana karyawan di semua tingkat merasa bahwa mereka bahwa mereka adalah bagian yang integral dari organisasi “suasana” atau “atmosfir” dari lingkungan kerja langsung, dimana karyawan menggunakan waktu produktif mereka, dapat lebih lebih mempengaruhi perilaku dan sikap mereka. Dengan demikian para manajer perusahaan dalam kaitan ini mempunyai kesempatan yang

¹⁷ ibid hlm. 94

cukup untuk mengendalikan lingkungan kerja langsung dan harus menyadari perlunya menyediakan lingkungan yang sesuai untuk para karyawan selain juga tugas-tugas mereka.

2. Tindakan

Yang termasuk dalam unsur tindakan serta “gaya” organisasi secara keseluruhan antara lain kebijakan dan tindakan organisasi.¹⁸ Kebijakan personalia keseluruhan dari organisasi, metodenya untuk memberikan penghargaan kepada karyawan tertentu, serta iklim organisasi semuanya terwujud dalam tindakan-tindakan organisasi dan memotivasi para karyawan. Sedangkan kebijakan personalia, seperti skala gaji dan tunjangan karyawan (cuti, pensiun dan lain-lain), umumnya mempunyai pengaruh yang kecil saja terhadap prestasi individu. Tetapi kebijakan ini sungguh-sungguh mempengaruhi keinginan karyawan untuk tetap tinggal atau meninggalkan organisasi, serta mempengaruhi pula kemampuannya untuk menarik karyawan baru.

Sistem imbalan (*reward system*) organisasi menuntut tindakan-tindakan yang secara umum mempunyai pengaruh paling besar terhadap motivasi dan prestasi karyawan tertentu. Kenaikan gaji, bonus dan promosi dapat merupakan pemotivasi yang kuat terhadap prestasi seseorang, asalkan ini diatur secara efektif. Penghargaan atau kompensasi harus menunjukkan dalam pikiran karyawan, usaha tambahan yang diperlukan untuk meningkatkan prestasi, imbalan harus secara langsung dikaitkan dengan prestasi yang membaik sehingga menjadi jelas mengapa imbalan diberikan dan ini harus pula dipandang adil oleh orang lain dalam

¹⁸ ibid

mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu[246]. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (Depag RI. 1991:103)

Suasana kerja yang banyak dijumpai saat ini adalah suasana yang menakutkan dan mencekeram, baik diperusahaan maupun dipabrik dan kantor. Seorang bawahan memandang pemimpinnya seperti melihat sosok yang tidak pernah bersahabat. Akibatnya, jika ada kesalahan yang dilakukan oleh seorang pemimpin, para karyawan kemudian berdemonstrasi.

Demikian pula yang terjadi jika ada kebutuhan yang tidak terpenuhi. Semua itu disebabkan oleh hubungan kemanusiaan yang tidak terjadi. Hubungan yang ada adalah hubungan bawahan dan atasan. Seorang pemimpin yang mengalami hal seperti itu adalah pemimpin yang tidak pernah mencoba membangun hubungan yang bersifat horizontal. Ia tidak menyadari bahwa seorang bawahan juga merupakan seorang manusia yang memiliki perasaan, kebutuhan dan kehormatan. Jadi pekerjaan keras, namun dengan suasana cair itulah yang perlu dibudayakan saat ini.

Dalam menjalin hidup yang berkelompok itulah manusia berorganisasi, kemudian dalam menjalankan kehidupan bersama-sama inilah manusia menemukan permasalahan-permasalahan, kepentingan-kepentingan yang seluruhnya membutuhkan penyelesaian. Terciptanya iklim organisasi yang baik terlepas dalam organisasi tersebut, kebutuhan untuk saling percaya dan saling mendukung akan timbul.

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam Islam ditanamkan untuk berbagi, bermasyarakat, dan berorganisasi. Karena diharapkan anggota dalam organisasi tersebut dapat saling menghargai dan menghormati apapun bentuk organisasi tersebut. Implikasi dari pemahaman tersebut diharapkan tercipta hubungan yang harmonis dalam sebuah organisasi perusahaan antara atasan dan bawahan atau antara sesama karyawan dan sebagainya.

B. PRESTASI KERJA

1. Pengertian Prestasi Kerja

Setiap perusahaan selalu mengharap tercapainya tujuan organisasi. Untuk itu, diperlukan peranan dari tenaga kerja (karyawan). Karyawan yang mampu dan cakap mengerjakan tugas dengan hasil baik, cepat dan tepat.

Istilah prestasi kerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance*. Pengertian prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut.¹⁹

Menurut Siswanto prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepada tenaga kerja tersebut.²⁰ Sedangkan menurut Dharma prestasi kerja adalah sesuatu

¹⁹ Mangkunegara Prabu Anwar, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001) hlm. 67

²⁰ Bejo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja* (Bandung: Sinar Baru, 1987) hlm. 195

yang dikerjakan berupa produk atau jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang.²¹

Definisi prestasi kerja yang dikemukakan oleh Maier (dalam As'ad) bahwa prestasi kerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan sedangkan Lawer dan Porter mendefinisikan prestasi kerja adalah *sucessfull role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya.²²

Dari batasan-batasan di atas kemudian As'ad mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan prestasi kerja ialah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.²³

Menurut Suprihanto prestasi kerja seorang karyawan adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu yang dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan telah disepakati bersama.²⁴

Menurut Anoraga prestasi kerja adalah suatu perkembangan yang terjadi pada diri individu karyawan yang mempunyai tingkat kecenderungan untuk merubah sesuatu yang bersifat positif atau meningkat.²⁵

²¹ Dharma Agus, *Manajemen Prestasi Kerja Pedoman Praktis Bagi Para Penyelia Untuk Meningkatkan Prestasi Kerja* (Jakarta: Rajawali, 1985) hlm. 1

²² As'ad, *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia; Psikologi Industri* (Yogyakarta: Liberty, 2003) hlm 56-57

²³ ibid hlm 75

²⁴ Suprihanto, *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan* (Jakarta: Erlangga, 1988) hlm. 7

²⁵ Anoraga Panji, *Psikologi dalam Perusahaan* (Jakarta: Rineka Cipta, 1993) hlm. 44

Sedangkan menurut Matutina bahwa prestasi kerja adalah pengakuan yang tulus dan penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang telah melaksanakan tugas.²⁶

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pekerjaan selama periode tertentu menurut kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama untuk pekerjaan yang bersangkutan.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Dalam mengerjakan suatu pekerjaan ada hal-hal ikut mempengaruhi prestasi kerja dari pekerjaan tersebut, menurut Gibson (1989:95) faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah:

- a. Faktor Individu, digolongkan atas:
 - 1). Kemampuan dan Ketrampilan, kemampuan adalah sifat atau bawaan sejak lahir yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaan, sedangkan ketrampilan adalah kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dibebankan dan dipengaruhi pada waktu yang tepat;
 - 2). Latar Belakang (keluarga, strata sosial dan pengalaman) Keluarga dan strata sosial mempunyai hubungan yang sangat erat. Karyawan yang mempunyai banyak tanggungan dan tingkat sosial yang rendah juga akan mempengaruhi prestasi kerja. Dan dengan pengalaman yang cukup banyak, maka seseorang menjadi semakin terampil dalam melakukan pekerjaan;
 - 3). *Demografi* (umur dan jenis kelamin) prestasi kerja orang yang berusia lanjut

²⁶ Matutina, *Manajemen Personalialia* (Jakarta: Rineka Cipta, 1992) hlm. 18

dan orang yang masih muda akan berbeda. Orang yang berusia muda masih mampu mengerjakan pekerjaan yang membutuhkan kekuatan fisik, tetapi orang yang berusia lanjut kurang mampu. Demikian juga dengan jenis kelamin, laki-laki lebih berprestasi untuk pekerjaan tertentu disbanding wanita.

- b. Faktor Psikologis. Faktor psikologis meliputi kepribadian, kepribadian adalah aspek yang kompleks, tetapi kepribadian tidak dapat diabaikan begitu saja, segala perilaku karyawan tidak dapat dipahami tanpa mempertimbangkan aspek kepribadian, karena kepribadian berhubungan dengan motivasi, sikap dan persepsi.
- c. Faktor Organisasi, meliputi: 1). Sumber daya (manusia dan perlengkapan yang dibutuhkan dalam perusahaan). Sumber daya juga berpengaruh pada prestasi kerja. Karyawan yang mempunyai semangat tinggi dalam mengerjakan tugas, tetapi perlengkapan untuk mengerjakan tidak ada, juga merintangi karyawan untuk dapat berprestasi dengan baik; 2). Kepemimpinan, pemimpin dapat mempengaruhi motivasi kerja bawahan untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian, pemimpin yang baik akan membuat karyawan memiliki motivasi untuk meningkatkan prestasi kerja; 3). Imbalan, pemberian imbalan kepada orang yang berprestasi dan membuat orang menyadari keberhasilan yang dicapai dan cenderung mengulangi keberhasilan yang pernah dicapai.²⁷

Menurut Fremont dan Rosenweig (dalam Sofia, 2002:14) factor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja seorang karyawan adalah: 1). Kesanggupan,

²⁷ Gibson, *Organisasi Manajemen Perilaku, Struktur dan Proses* (Jakarta: Erlangga, 1989) hlm. 95

kesanggupan adalah kesediaan seseorang untuk melakukan tugas atau pekerjaan sebaik mungkin, kesanggupan ini merupakan fungsi dari pengetahuan dan skill seseorang; 2). Usaha atau tindakan yang dilakukan guna meraih sesuatu yang diinginkan, usaha ini merupakan fungsi dari kebutuhan, sasaran, harapan, dan imbalan dimana hal ini tergantung pada motivasi masing-masing individu; 3). Kesempatan adalah peluang yang diberikan perusahaan untuk meningkatkan prestasi kerja masing-masing karyawan.²⁸

Dari uraian di atas peneliti menyimpulkan bahwa prestasi kerja dipengaruhi oleh dua faktor, faktor *internal* individu dan faktor *eksternal*. Faktor *internal* meliputi: kepribadian, ketrampilan, latar belakang keluarga dan *demografi*. Sedangkan faktor eksternal meliputi fisik dan non fisik, fisik meliputi keadaan fisik perusahaan, letak ruangan sedangkan non fisik mencakup disiplin, peraturan, kepemimpinan dan imbalan.

3. Penilaian Prestasi Kerja

a. Pengertian

Suprihanto mengungkapkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui sejauh mana seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan.²⁹ Pelaksanaan secara keseluruhan bukan berarti hanya dinilai hasil fisiknya saja, tetapi meliputi beberapa hal, seperti kemampuan komunikasi, kepemimpinan, dan hal-hal khusus yang sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dihadapi.

²⁸ Jurnal Psikologi Industri *Temu Ilmiah APIO*(Surabaya: Universitas Airlangga, 2002)

²⁹ Suprihanto Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan (Jakarta: Erlangga, 1988) hlm. 1

Sedangkan Handoko menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah proses di mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.³⁰ Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja karyawan.

Sedangkan penilaian prestasi kerja menurut Anoraga adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan sebagai umpan balik dari apa yang telah dilakukan karyawan.³¹

Dari uraian di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan evaluasi atau suatu [proses penaksiran (estimasi) dan penentuan nilai keberhasilan atau kualitas dari pelaksanaan tugas para karyawan serta menerapkan kebijaksanaan selanjutnya.

b. Metode-metode

Menurut Heidjrachman dan Husnan, metode-metode penilaian prestasi kerja pada dasarnya dibagi menjadi tiga, yaitu:

- 1) Penilaian secara kebetulan, tidak sistematis dan sering mambahayakan, karena dilakukan pada saat ada lowongan dan tidak konsisten;
- 2) Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur karakteristik karyawan, sumbangan kepada organisasi atau keduanya;

³⁰ Handoko, Manajemen (Yogyakarta: BPFE, 1999) hlm. 135

³¹ Anoraga, Psikologi dalam Perusahaan (Jakarta: Rineka Cipta, 1993) hlm. 173

- 3) Tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan Manajemen Berdasarkan sasaran (MBS) atau yang dikenal sebagai *Managemen By Objective*.³²

Menurut Dharma (1985:5), untuk mengetahui prestasi kerja seorang karyawan dapat dilihat dari beberapa aspek yang dapat diukur, yaitu:

- 1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan;
- 2) Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan baik dan tidak;
- 3) Ketepatan waktu, sesuai atau tidak dengan waktu yang direncanakan.³³

Kesimpulan yang dapat diambil peneliti adalah, terdapat 3 macam metode penilaian prestasi kerja yaitu penilaian secara kebetulan sistematis, dan penilaian dengan menggunakan metode (MBS) manajemen berdasarkan sasaran. Dan aspek yang dapat diukur dengan metode tersebut adalah kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu.

c. Tujuan dan Manfaat

Tujuan penilaian prestasi kerja menurut Suprihanto (1988:8) adalah:

- a) Mengetahui keadaan dan ketrampilan setiap karyawan secara rutin;
- b) Sebagai dasar perencanaan bidang personalia;
- c) Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan;
- d) Mendorong terciptanya hubungan timbale balik yang sehat antara atasan dan bawahan;

³² Heidjrahman, Manajemen Personalia (Yogyakarta: PBF, 1990) hlm. 121

³³ Dharma Agus, *Manajemen Prestasi Kerja Pedoman Praktis Bagi Para Penyelia Untuk Meningkatkan Prestasi Kerja* (Jakarta: Rajawali, 1985) hlm. 5

- e) Mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dari bidang personalia, khususnya prestasi kerja;
- f) Secara pribadi, bagi karyawan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing.³⁴

Sedangkan manfaat penilai prestasi kerja menurut Handoko adalah:

- a) Perbaikan prestasi kerja, sebagai umpan balik pelaksanaan kerja untuk memperbaiki prestasi kerja baik karyawan, manager atau departemen personalia;
- b) Penyesuaian kompensasi, Evaluasi prestasi kerja membantu pengambilan keputusan dalam kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lain;
- c) Keputusan-keputusan penempatan. Meliputi promosi, transfer, dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu dan antisipasinya;
- d) Kebutuhan latihan dan pengembangan . prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kebutuhan pelatihan. Demikian pula prestasi kerja yang baik mungkin mencerninkan potensi yang harus dikembangkan;
- e) Perencanaan dan Pengembangan Karier. Umpan balik prestasi kerja karyawan mengarahkan keputusan-keputusan karier tertentu yang harus ditempuh;
- f) Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia;
- g) Ketidakkuratan informasi, prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber

³⁴ Suprihanto Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan (Jakarta: Erlangga, 1988) hlm. 8

- daya manusia, atau komponen-komponen lain, system informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat;
- h) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, prestasi kerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi kerja membantu diagnosa masalah-masalah tersebut;
 - i) Kesempatan kerja yang adil, penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi;
 - j) Tantangan-tantangan eksternal, kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti: keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalah-masalah pribadi lain. Dengan penilaian prestasi kerja departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.³⁵

Sedangkan Dharma memberikan kriteria dari tujuan penilaian prestasi kerja, meliputi: *Pertama* Untuk mengukur tanggung jawab karyawan. *Kedua* sebagai dasar bagi peningkatan dan pengembangan karyawan.³⁶

Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian di atas bahwa untuk penilaian prestasi kerja agar dapat mencapai tujuan, maka ada tiga hal yang harus diperhatikan, yaitu:

1. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, artinya penilaian itu benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi atau perusahaan dimana karyawan itu bekerja.
2. Adanya standart pelaksanaan kerja, yang mencakup validitas dan reliabilitas.

³⁵ Handoko, Manajemen (Yogyakarta: BPFE, 1999) hlm. 135

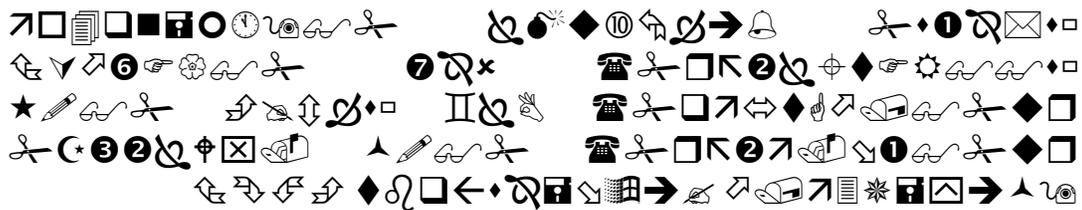
³⁶ Dharma Agus, *Manajemen Prestasi Kerja Pedoman Praktis Bagi Para Penyelia Untuk Meningkatkan Prestasi Kerja* (Jakarta: Rajawali, 1985) hlm. 150

3. Praktis, maksudnya mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan, baik oleh penilai atau karyawan dengan menggunakan model 5w + 1h.
4. Dalam penelitian ini menggunakan data prestasi kerja perusahaan hal ini adalah Patal Lawang, dengan beberapa poin penilaian yang menyatakan seorang karyawan berprestasi tinggi atau rendah. Beberapa aspek yang diukur adalah:
 - a. Pengetahuan dalam pekerjaan;
 - b. Kesadaran dalam pekerjaan;
 - c. Semangat kerja;
 - d. Tanggung jawab;
 - e. Inisiatif;
 - f. Loyalitas;
 - g. Kejujuran;
 - h. Mentalitas (Disiplin / tertib terhadap peraturan);
 - i. Pergaulan dengan atasan;
 - j. Pergaulan dengan kolega;
 - k. Pergaulan dengan bawahan;
 - l. Kepemimpinan / kewibawaan;
 - m. Kecerdasan;
 - n. Kesiapan menerima kritik;
 - o. Keinginan untuk maju;
 - p. Kesehatan.

4. Prestasi Kerja dalam Pandangan Islam

Pada dasarnya Islam mengajarkan umatnya supaya bersikap optimis dalam menjalani kehidupan. Sikap optimis itu pula haruslah berdasarkan kepada kemampuan bekerja dan berikhtiar disertakan ketekunan dan sistematis tersusun dan terus-menerus. Sebab tanpa adanya kerja keras yang dilakukan oleh manusia, maka Allah tidak akan memberi pertolongan. Selain itu, Islam juga mengajarkan umatnya agar mempunyai tekad dan keazaman, bahwa hari esok haruslah lebih baik dari hari ini, karena itulah ajaran Islam senantiasa mendorong, memberi motivasi dan memerintahkan umatnya bekerja, berusaha dan berikhtiar demi mencapai kesejahteraan dan kegemilangan dalam hidup.

Dalam realita kehidupan manusia sekarang manusia dituntut untuk mempunyai semangat kerja yang teguh, semangat keusahawanan yang tinggi serta mampu berdikari dan tidak mengharapkan bantuan atau subsidi dari pihak lain. Di dalam Al-Qur'an maupun Hadits terdapat banyak seruan yang mendorong manusia agar giat dan tekun bekerja. Ajaran Islam kaya dengan prinsip-prinsip yang memberi motivasi kepada pemeluknya agar memiliki disiplin kerja untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi. Menurut ajaran Islam, kerja adalah amal sholeh karena termasuk kegiatan bermanfaat bagi diri dan masyarakat. Oleh karena itu, Islam memandang mulia orang yang bekerja. Di dalam surat Al-Jumu'ah ayat 10 Allah S.W.T berfirman:

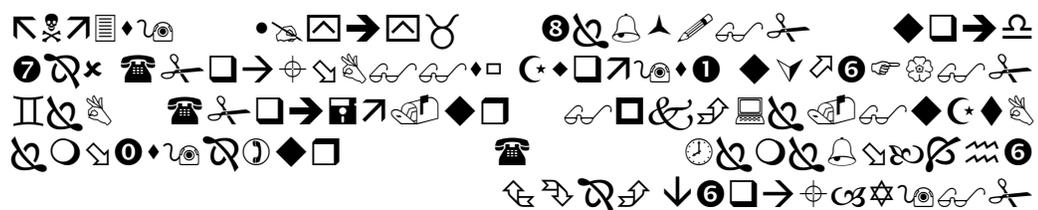


Artinya: “Apabila Telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung”. (Depag RI. 1991:933)

Lebih jelas, Islam mewajibkan umatnya mencari nafkah untuk dirinya dan orang-orang di bawah tanggungannya. Nafkah yang dimaksudkan termasuklah makan, minum, pakaian, tempat tinggal, kesehatan, pendidikan dan sebagainya.

Selain itu, Islam juga menganjurkan umatnya memiliki kemampuan dan kepakaran yang dapat memberi sumbangan dan manfaat kepada umat Islam seluruhnya serta mampu mempertahankan kedaulatan Islam. Dalam hal ini termasuk kekuasaan ekonomi, ilmu dan teknologi, kekuasaan politik dan persenjataan serta ikatan perpaduan yang kukuh.

Firman Allah S.W.T dalam Al-Qur’an Surat Al-Mulk ayat 15



Artinya: “Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. dan Hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan”. (Depag RI. 1991:956)

Berdasarkan beberapa ayat di atas peneliti dapat menyimpulkan bahwa prestasi kerja tidak begitu saja dapat diperoleh manusia (yang dalam bahasan

penelitian ini adalah karyawan) begitu saja, hal tersebut bias didapat dengan bekerja pun tanpa didasarkan pada semangat dan niat yang tulus tidak akan terwujud.

C. HUBUNGAN ANTARA IKLIM ORGANISASI DENGAN PRESTASI KERJA

Robbin, menyebutkan bahwa iklim organisasi merupakan serangkaian norma-norma, nilai-nilai dan standar-standar perilaku dalam organisasi yang secara sadar maupun tidak telah mendapat pengakuan dari para anggotanya, sehingga dapat menjadi pedoman perilaku kepada para anggota dalam hal apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang sebaiknya dihindari. Dalam hubungannya dengan prestasi kerja, disebutkan bahwa semakin iklim organisasi dipersepsikan positif dan mendapat pengakuan yang kuat dari para karyawan pada organisasi perusahaan, maka semakin efektif organisasi, sehingga iklim organisasi yang kuat dapat menjadi substitusi bagi formalitas.³⁷ Keadaan yang demikian merupakan kondisi yang kondusif bagi karyawan untuk berunjuk kerja secara tenang tanpa diganggu oleh variable-variabel situasi organisasi yang tidak mendukung, dengan demikian iklim organisasi yang didesain sedemikian rupa pada akhirnya dimaksudkan untuk memberikan kondisi kerja yang memadai bagi para karyawan untuk berunjuk kerja secara intensif, konsisten serta lebih produktif.

Pendapat Flippo secara jelas menunjukkan adanya hubungan antara iklim organisasi dengan prestasi kerja. Dikatakan bahwa iklim organisasi yang sehat menunjukkan organisasi yang dinamis dan mengakui adanya keterlibatan dan penghargaan setiap anggota organisasi dalam bentuk kerja.³⁸ Syarat-syarat yang

³⁷ Robbin, *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi* (Jakarta: Arcan, 1994) hlm. 223

³⁸ Flippo, *Manajemen Personalia* (Jakarta: Erlangga, 1985) hlm. 165

bersifat kondisional dan merupakan suatu variable yang intern dalam organisasi dapat memegang dan menerapkan nilai-nilai universal yang telah berkembang dan dianut oleh para anggota organisasi sejak lama, baik dalam bersikap, berfikir dan menentukan tindakan mana yang boleh dan mana yang tidak sesuai dengan iklim organisasi yang ada. Dengan iklim organisasi, yang praktis para anggota organisasi tidak berada pada situasi yang dikehendaki dan mereka yang dapat lebih produktif dalam urusan pekerjaan tanpa dilibatkan dengan isu-isu organisasi yang bersifat normatif bahkan sering bersifat konseptual.

Dalam pencapaian tujuan perusahaan diharapkan para karyawan yang memiliki kecakapan, ketrampilan atau skill dan kemahiran kerja yang tinggi guna menyelesaikan seluruh tugas atau pekerjaannya untuk mencapai hasil yang efisien. Dapat dikatakan sangat diharapkan presatasi kerja yang tinggi dari tiap-tiap karyawan, karena karyawan merupakan salah satu modal dasar dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Dengan demikian dinyatakan bahwa tanpa melalui iklim organisasi, mustahil dapat meningkatkan prestasi kerja, tetapi dengan didukung adanya pelatihan-pelatihan dan pemberian insentif yang berbeda antara karyawan.

Manullang menyebutkan bahwa “iklim organisasi yang berarti suatu kondisi yang dipersepsikan berbeda oleh karyawan, sikap, nilai, norma dan perasaan yang umumnya dimiliki oleh karyawan sehubungan dengan organisasi tempat mereka bekerja, akan meningkatkan prestasi kerja”. Ini membuktikan bahwa iklim organisasi yang kondusif secara langsung dapat meningkatkan prestasi kerja”.³⁹ Ini sesuai

³⁹ Manullang, *Manajemen Personalia* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1990) hlm. 117

dengan hipotesis penelitian “ada hubungan yang signifikan antara iklim organisasi, dengan prestasi kerja karyawan”.

D. HIPOTESIS PENELITIAN

Arikunto (1993:67) menyatakan bahwa hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul.⁴⁰

Hipotesis dalam penelitian ini adalah Terdapat hubungan positif antara iklim organisasi dengan prestasi kerja karyawan.

⁴⁰ Arikunto *Manajemen Penelitian* (Jakarta: Rineka Cipta, 1993) hlm. 67

BAB III

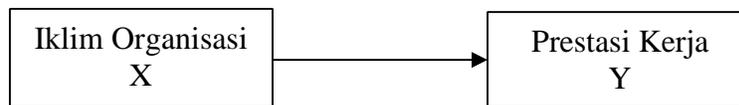
METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian korelasional. Dimana penelitian korelasional menurut Arikunto adalah penelitian yang dimaksud untuk mengetahui ada dan tidaknya hubungan antara dua variabel atau beberapa variabel (Arikunto, 2000: 326). Adapun rancangan penelitiannya yang kami gunakan dalam penelitian ini adalah dapat dilihat dari gambar bagan berikut ini:

Gambar: 1

Bagan Rancangan penelitiannya



Penelitian ini tergolong penelitian *kuantitatif korelasional*, yaitu penelitian yang meneliti tentang ada dan tidaknya hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui korelasi atau hubungan antara dua variabel yang akan diteliti. Dua variabel tersebut adalah variabel bebas dan variabel terikat. Dimana variabel bebasnya adalah iklim organisasi dan variabel terikatnya adalah prestasi kerja.

B. Identifikasi Variabel Penelitian

Menurut Kerlinger untuk dapat meneliti suatu konsep secara empiris, konsep tersebut harus dioperasionalkan dengan mengubahnya menjadi variabel.⁴¹ Menurut

⁴¹ Kerlinger, *Asas-asas Manajemen Penelitian Behavioral* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000) hlm. 49

Hadi variabel adalah suatu sifat yang dapat memiliki bermacam-macam nilai, seringkali diartikan sebagai simbol yang padanya dapat diletakkan bilangan atau nilai.⁴²

Variabel yang digunakan adalah variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y). variabel bebas (X) yaitu variabel yang dipandang sebagai sebab kemunculan variabel terikat yang diduga sebagai akibatnya. Sedangkan variabel terikat (Y) yaitu variabel yang diamati variasinya sebagai hasil yang dipradugakan berasal dari variabel bebas.⁴³

Berdasarkan landasan teori dan hipotesa penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka variabel-variabel dalam penelitian ini diidentifikasi sebagai berikut:

1. Variabel bebas (X): Iklim organisasi
2. Variabel terikat (Y): Prestasi kerja

C. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional merupakan semacam petunjuk pelaksanaan dalam mengukur suatu variabel. Kerlinger menyebutkan definisi operasional sebagai (proses) meletakkan arti pada suatu variabel yaitu dengan cara menetapkan kegiatan-kegiatan atau tindakan-tindakan yang perlu untuk mengukur variabel tersebut.⁴⁴

⁴² Hadi, Metodologi Research 1 (Yogyakarta: Andi Offset, 1994) hlm. 200

⁴³ Kerlinger, *Asas-asas Manajemen Penelitian Behavioral* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000) hlm. 45

⁴⁴ *ibid* hlm. 51

Definisi operasional dibutuhkan untuk memberi petunjuk bagaimana suatu variabel yang akan diukur. Definisi operasional digunakan agar dapat memberi batasan dalam penelitian sehingga peneliti dapat mengetahui suatu variabel dan baik buruknya pada pengukuran tersebut.⁴⁵

Berikut ini definisi operasional dan variabel-variabel dalam penelitian ini yaitu:

1. Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah serangkaian keadaan lingkungan kerja baik psikis maupun fisik yang dipersepsikan dan dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan dan dianggap mampu mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja di perusahaan, dalam penelitian ini diukur dengan skala iklim organisasi, aspek-aspek diukur adalah:

- 1) Perilaku pemimpin
- 2) Arus komunikasi
- 3) Praktek pengambilan keputusan
- 4) Proses pengaruh interaksi
- 5) Penentuan tujuan dan kontrol

2. Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan hasil atau tingkat kesuksesan yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas atau pekerjaan selama periode tertentu menurut kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama untuk pekerjaan yang bersangkutan, dan merupakan hasil kualifikasi penilaian

⁴⁵ Singarimbun, Metode Penelitian (Jakarta: LP3ES, 1989) hlm. 23

didasarkan pada faktor-faktor indikasi prestasi kerja yang ditetapkan oleh pihak perusahaan meliputi:

- 1) Pengetahuan dalam pekerjaan;
- 2) Kesadaran dalam pekerjaan;
- 3) Semangat kerja;
- 4) Tanggung jawab;
- 5) Inisiatif;
- 6) Loyalitas;
- 7) Kejujuran;
- 8) Mentalitas (Disiplin / tertib terhadap peraturan);
- 9) Pergaulan dengan atasan;
- 10) Pergaulan dengan kolega;
- 11) Pergaulan dengan bawahan;
- 12) Kepemimpinan / kewibawaan;
- 13) Kecerdasan;
- 14) Kesiediaan menerima kritik;
- 15) Keinginan untuk maju; dan
- 16) Kesehatan, dalam penelitian ini prestasi kerja diukur dengan standar prestasi kerja yang digunakan perusahaan.

D. Populasi dan Metode Pengumpulan Sampel

Populasi adalah kumpulan orang, benda, atau tempat atau dengan kata lain populasi adalah kumpulan pengukuran atau data pengamatan yang dilakukan terhadap orang, benda atau tempat.

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga. Begitu yang didefinisikan oleh Ida Bagus Mantra dan Kasto (dalam Singarimbun).⁴⁶ Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan pada posisi *middle management* yang berjumlah 50 orang.

Sedangkan sampel menurut Arikunto adalah sebagian dari wakil populasi yang “diteliti”. Sampel penelitian ini diambil dengan acuan sebagai wakil populasi representatif.⁴⁷ Untuk menentukan banyaknya sample menurut Arikunto jika subyek kurang dari 100 orang maka lebih baik diambil semuanya untuk diteliti. Selanjutnya jika jumlah subyek besar atau lebih dari 100 orang maka diambil 10% - 15% atau 20% - 25% dari jumlah populasi.⁴⁸

Dikarenakan jumlah yang tidak terlalu besar atau kurang dari 100 maka peneliti mencoba untuk menjadikan penelitian ini sebagai penelitian pipolasi, dimana peneliti akan berusaha untuk mendapat data dari keseluruhan populasi.

⁴⁶ ibid hlm. 152

⁴⁷ Arikunto *Manajemen Penelitian* (Jakarta: Rineka Cipta, 1993) hlm. 104

⁴⁸ Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002) hlm. 112

Tabel 1
Populasi Karyawan

Jabatan	Jumlah Karyawan	Tingkat Pendidikan			Usia
		SMU	S ₁	S ₂	
Kepala Bagian	3	-	3	-	35-40 tahun
Kepala Seksi	10	-	10	-	35-40 tahun
Kepala Urusan	24	5	19	-	35-40 tahun
Kepala Regu	13	7	5	-	35-40 tahun
Jumlah	50				

Sumber: Arsip karyawan 2006

E. Metode Pengumpulan Data

1. Angket

Angket adalah salah satu daftar pertanyaan atau pernyataan tentang suatu hal yang teliti.⁴⁹ Metode ini dilakukan dengan cara meminta responden untuk memilih salah satu jawaban alternatif yang telah disediakan oleh peneliti. Metode angket mempunyai kelemahan dan kelebihan seperti metode-metode yang lainnya. Hal ini tergantung pada apa isi persoalan yang dinyatakan, kesediaan orang yang menjawab, dan keberadaan keterangan-keterangan yang diberikan.

Bentuk angket dalam penelitian ini berupa pilihan ganda dengan lima alternative jawaban yang harus dipilih oleh subyek. Terdapat dua jenis pernyataan dalam angket ini yaitu pernyataan *favourable* dan *Unfavourable*. Pernyataan *favourable* yaitu pernyataan yang berisi tentang hal-hal yang positif yaitu mendukung obyek sikap yang akan diungkap. Sebaliknya pernyataan

⁴⁹ Hadi, Metodologi Research 1 (Yogyakarta: Andi Offset, 1994) hlm. 156

Unfavourable adalah pernyataan yang berisi hal-hal yang negative mengenai obyek sikap, yaitu bersifat tidak mendukung ataupun kontra terhadap obyek sikap yang hendak diungkap.⁵⁰

Skala tersebut menggunakan *skala likert* yang menggunakan kategori SS, S, TS, STS. Skala likert ini menggunakan kategori jawaban yang ditengah (R) berdasarkan alasan bahwa responden memilih pernyataan tersebut adalah juga merupakan sebuah sikap yang memiliki penilaian.

Tabel 2
Blue Print Iklim Organisasi

No	Aspek	No item		To tal
		Favourabel	Unfavourabel	
1	Perilaku pemimpin	1, 24, 28, 34, 48	4, 5, 11, 38, 42	10
2	Arus komunikasi	12, 23, 25, 27, 37	6, 20, 29, 35, 43	10
3	Praktek pengambil keputusan	3, 10, 18, 22, 46	7, 14, 17, 45, 47	10
4	Proses pengaruh interaksi	8, 30, 32, 39, 44	2, 13, 19, 21, 41	10
5	Penentuan tujuan dan kontrol	9, 16, 26, 33, 49	15, 31, 36, 40, 50	10
Jumlah		25	25	50

Item-item skala disajikan dalam bentuk tertutup dengan menyediakan 5 alternatif respon mengacu pada skala likert, yaitu respon sangat setuju (SS), setuju (S), ragu-ragu (R), tidak setuju (TS), sangat tidak setuju (STS).⁵¹

⁵⁰ Azwar, Metode Penelitian (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004) hlm. 98

⁵¹ ibid hlm. 99

Tabel 3
Skor Skala Likert

Jawaban	Skor	
	Favourabel	Unfavourabel
Sangat Setuju (SS)	5	1
Setuju (S)	4	2
Ragu-ragu (R)	3	3
Tidak Setuju (TS)	2	4
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	5

2. Dokumentasi Prestasi Kerja

Sedangkan untuk pengukuran prestasi kerja menggunakan data prestasi kerja yang ada diperusahaan yang dilakukan oleh pihak yang berwenang dalam perusahaan yang berisikan beberapa aspek prestasi kerja berupa skala lima yang berisi 16 faktor yang diproposisikan sebagai faktor yang urgensif dari prestasi kerja karyawan.

1. Pengetahuan dalam pekerjaan;
2. Kesadaran dalam pekerjaan;
3. Semangat kerja;
4. Tanggung jawab;
5. Inisiatif;
6. Loyalitas;
7. Kejujuran;
8. Mentalitas (Disiplin / tertib terhadap peraturan);

9. Pergaulan dengan atasan;
10. Pergaulan dengan kolega;
11. Pergaulan dengan bawahan;
12. Kepemimpinan / kewibawaan;
13. Kecerdasan;
14. Kesiapan menerima kritik;
15. Keinginan untuk maju; dan
16. Kesehatan,

dalam penelitian ini prestasi kerja diukur dengan standar prestasi kerja yang digunakan perusahaan.

Data yang didapat dari perusahaan mempunyai jenjang dari angka 1 sampai 10 untuk menunjukkan prestasi kerja dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 4

Skor Penilaian Prestasi Kerja

No	Dengan huruf	Dengan angka
1	Sempurna	10
2	Baik sekali	9
3	Baik	8
4	Cukup	7
5	Sedang	6
6	Kurang	5
7	Kurang sekali	4
8	buruk	3

Untuk memudahkan penghitungan kesesamaan dengan variabel bebas, maka dilakukan pengkategorian ulang dalam data prestasi kerja, dari 8 kategori menjadi 5 kategori. Adapun pemberian skor pada prestasi kerja sebagai berikut:

Tabel 5
Skor Penilaian Prestasi Kerja

No	Kategori awal	Hasil	
1	Sempurna	Baik sekali	5
2	Baik sekali		
3	Baik	Baik	4
4	Cukup	Cukup	3
5	Sedang		
6	Kurang	Kurang	2
7	Kurang sekali	Kurang sekali	1
8	Buruk		

3. Observasi

Menurut Suharsimi Arikunto, observasi adalah "pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki." Dalam arti luas observasi sebenarnya tidak terbatas pada pengamatan yang dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung.⁵²

Dalam metode ini, peneliti melakukan pengamatan secara langsung terhadap permasalahan-permasalahan yang terjadi pada PT Sandang Nusantara serta pencatatan dengan sistematis terhadap permasalahan atau fenomena yang terjadi.

⁵² Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002) hlm. 204

4. Wawancara

Metode ini adalah metode pengumpulan data dengan cara tanya jawab yang dilakukan oleh pewawancara secara sistematis dan berdasarkan tujuan yang ingin dicapai untuk memperoleh informasi dan data yang valid dari obyeknya.

Secara garis besar ada dua macam pedoman dalam wawancara, yaitu:

1. Wawancara tidak terstruktur pedoman wawancara yang hanya memuat garis besarnya saja dan hasil wawancara tergantung pada pewawancara.
2. Wawancara terstruktur yaitu pedoman wawancara yang disusun secara terperinci sebelum melakukan wawancara, sehingga dapat menghasilkan data dan informasi yang lebih sempurna dan valid menurut realita.⁵³

Jadi dengan metode ini, peneliti gunakan untuk memperoleh data tentang bagaimana iklim organisasi yang dijadikan obyek dari penelitian ini dalam menghadapi persepsi karyawan terhadap perusahaan serta data tentang prestasi kerja karyawan yang menjadi alat ukur karyawan dalam bekerja di organisasi.

F. Proses Penelitian

1. Persiapan
 - a. Menyusun instrumen penelitian yang berupa skala iklim organisasi
 - b. Secara informal menghubungi PT. Industri Sandang Nusantara Unit Patal Lawang, untuk memperoleh izin mengadakan penelitian serta meminta informasi mengenai keadaan populasi secara umum.
 - c. Mengurus surat izin penelitian dari fakultas psikologi Universitas Islam Nergi Malang.

⁵³ ibid hlm. 202

- d. Menghubungi kembali PT. Industri Sandang Nusantara Unit Patal Lawang yang beralamatkan di Jl. Indrokilo No. 1 Lawang untuk menyerahkan surat izin dari fakultas psikologi Universitas Islam Negeri Malang serta menetapkan hari dan tanggal pelaksanaan penelitian.
 - e. Mempersiapkan segala sesuatu yang diperlukan untuk pengambilan data dengan memperbanyak skala yang akan disebarakan.
2. Pelaksanaan

Pengambilan data penelitian dilaksanakan di PT. Industri Sandang Nusantara pengambilan data penelitian ini direncanakan pelaksanaannya pada tanggal 2 April sampai 30 April 2007 dengan menyerahkan instrumen kepada unit personalia yang kemudian dibagikan kepada 50 orang karyawan di posisi *middle management* untuk diisi.

G. Validitas Dan Reliabilitas

Angket yang sudah disebarakan akan diperoleh data, maka perlu diketahui validitas dan reliabilitas untuk menunjukkan kelayakan dan keajegan angket tersebut:

1. Validitas

Validitas mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsinya sebagai alat ukur. Suatu istrumen dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya dan memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan pengukuran.⁵⁴

⁵⁴ Azwar, Uji Validitas dan Reliabilitas, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2001) hlm 7

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau keshohihan suatu instrumen.⁵⁵ Untuk mengetahui sejauh mana alat ukur dinyatakan valid maka digunakan rumus *korelasi product moment* sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} = Korelasi *product moment*

N = Jumlah responden

$\sum x$ = Nilai item

$\sum y$ = Nilai total angket

Perhitungan validitas alat ukur dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan computer program SPSS (*statistical product and service solution*) 10.0 *for Windows*. Pada umumnya untuk penelitian-penelitian di bidang ilmu pendidikan digunakan taraf signifikansi 0,05 atau 0,01.

Standart pengukuran yang digunakan untuk menentukan validitas item, mengacu pada pendapatnya Suharsimi Arikunto bahwa suatu item dikatakan valid apabila r hasil lebih besar dari r tabel.⁵⁶ Nilai r tabel dalam penelitian ini 0,361 yang mana melihat dari jumlah N 50. Hasil uji coba angkat tersebut adalah:

⁵⁵ Arikunto, *Op. Cit.*, 160

⁵⁶ *ibid* hlm. 328

Tabel 6**Validitas Keseluruhan Iklim Organisasi**

Variabel Iklim Organisasi	Valid	Jml	Gugur	Jml
Perilaku Pemimpin	1, 4, 5, 11, 24, 28, 34, 38, 42	9	48	1
Arus Komunikasi	6, 20, 23, 25, 27, 29, 35, 37, 43	9	12	1
Praktek pengambil keputusan	7, 10, 14, 17, 18, 45, 46, 47	8	3, 22	2
Proses Pengaruh Interaksi	2, 8, 13, 19, 21, 30, 32, 39, 41, 44	10	-	-
Penentuan Tujuan dan Kontrol	9, 15, 16, 26, 31, 33, 36, 40, 49, 50	10	-	-
Jumlah		46		4

Dari hasil uji validitas instrumen dalam iklim organisasi dapat diketahui korelasi butir tes (r_{bt}) berkisar antara 0,2762 sehingga terdapat 4 item yang gugur, jadi jumlah item yang sah adalah 46 item. Dimana 9 valid dan 1 gugur pada aspek perilaku pemimpin, 9 valid dan 1 gugur pada aspek arus komunikasi, 8 valid dari 2 gugur pada aspek praktek pengambil keputusan, sedangkan pada aspek proses pengaruh interaksi dan aspek penentuan tujuan dan control semua item valid. Item valid inilah yang hendak dijadikan instrumen penelitian.

2. Reliabilitas

Sebuah alat ukur dikatakan reliabel jika hasil pengukuran dapat dipercaya, dengan kata lain reliabel bisa disebut sebagai kepercayaan, keajegan, kestabilan dan konsisten. Hasil pengukuran dapat dipercaya hanya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama.⁵⁷

Untuk menguji reliabilitas alat ukur adalah dengan menggunakan teknik pengukuran *Alpha Chornbach* karena skor yang didapat dari skala psikologi bukan berupa 1 dan 0 (Arukunto, 2002: 171).

Adapun rumusannya sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

r_{11} = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan atau soal

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varians butir

$\sum \sigma_t^2$ = Varians total

Penghitungan reliabilitas dilakukan dengan bantuan komputer seri program SPSS (*statistical product and service solution*) 10.00 for windows.

⁵⁷ Azwar, *Op. Cit.*, 4

Reliabilitas dinyatakan oleh koefisien reliabilitas yang angkanya berada dalam rentan 0 sampai 1,000. Semakin tinggi koefisien reliabilitas mendekati angka 1,000 berarti semakin tinggi reliabilitasnya.⁵⁸

Tabel: 7

Reliabilitas Iklim Organisasi dan Prestasi Kerja

Variabel	Alpha	Keterangan
Iklim Organisasi	0,9421	Andal
Prestasi Kerja	0,8742	Andal

Dari hasil uji keandalan angket didapatkan $\alpha = 0,9421$. Yang berarti nilai α hampir mendekati angka 1. Artinya dapat dikatakan bahwa angket tersebut handal atau reliabel. Sehingga angket iklim organisasi tersebut layak untuk dijadikan instrumen pada penelitian yang akan dilakukan.

H. Metode Analisis Data

Tehnik analisis data merupakan langkah yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian. Tujuan adalah untuk mendapat kesimpulan dari hasil penelitian. Data mentah yang telah diperoleh kemudian dianalisis sebagai berikut:

- a. Mencari Mean untuk mengetahui korelasi signifikansi iklim organisasi dengan prestasi kerja.

⁵⁸ *Ibid*, hlm. 83

Mean mengandung pengertian rata-rata matematik yang harus dihitung dengan cara tertentu dan dapat sebagai jumlah semua angka dibagi oleh banyaknya angka yang dijumlahkan.

Rumus mencari Mean

$$M = \frac{\sum x}{N}$$

Keterangan:

M = Mean

N = Jumlah Total

X = Banyaknya nomor pada variabel X

b. Mencari Standar Deviasi

Adalah deviasi rata-rata yang telah dibakukan atau distandarisasikan, sehingga memiliki kadar kepercayaan atau reliabilitas yang lebih mantap dan umumnya diberi lambang SD

Rumus mencari standr deviasi

$$SD = \frac{\sqrt{\sum fx^2 - (\sum fx)^2}}{N - 1}$$

Keterangan:

SD = Standar Deviasi

X = skor X

N = Jumlah responden

c. Mencari Prosentase

Prosentase yaitu data yang menggunakan teknik analisa statistik prosentase. Rumus persentase digunakan untuk menghitung jumlah prosentase subyek dalam kategori tinggi, sedang dan kategori rendah baik untuk kategori iklim organisasi maupun prestasi kerja adalah sebagai berikut, dengan rumus:

$$P = \frac{f}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

P = angka prosentase

F = frekuensi

N = jumlah frekuensi

Skor yang didapat kemudian ditafsirkan dan diklasifikasikan. Adapun pengklasifikasiannya dalam tabel sebagai berikut:⁵⁹

Tabel 8
Kategori Penilaian

Klasifikasi	Skor
Tinggi	$M + 1SD \leq X$
sedang	$M - 1SD < X < M + 1SD$
Rendah	$X < M - 1SD$

d. Uji Analisis Data

Untuk mengetahui korelasi antara dua variabel, maka menggunakan *produk moment*, yaitu suatu cara statistik untuk menghitung derajat hubungan

⁵⁹ ibid hlm. 109

(korelasi) antara dua variabel, yang dinyatakan dalam koefisien korelasi, dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \cdot \sum xy - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{\{N \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{N \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

keterangan :

r_{xy} = Korelasi

N = Jumlah subyek

X = Angka pada variabel iklim organisasi

Y = Angka pada variabel prestasi kerja

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

Agar pembaca dapat memperoleh gambaran yang tepat, subjek penelitian perlu untuk diketahui terlebih dahulu. Tiap jenis usaha mempunyai karakteristik yang berbeda. Hal tersebut dapat diketahui dari latar belakang berdirinya perusahaan. Tiap perusahaan mempunyai tujuan dan tugas pokok perusahaan serta struktur organisasi yang berbeda pula. Perbedaan itulah yang menjadikan pengelolaan masing-masing perusahaan berbeda. PT. Industri Sandang Nusantara Unit Patal Lawang memiliki karakteristik yang berbeda pula.

1. Sejarah Singkat Perusahaan

Dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan sandang dalam Negeri, maka pada tahun 1961 pemerintah membangun proyek sandang yang berupa pabrik-pabrik pemintalan dan pertenunan di sebagian besar wilayah Indonesia. Sebagai pelaksana pembangunan proyek-proyek tersebut telah ditugaskan P NPR (Perusahaan Negara Perindustrian Rakyat) Leppin Karya Yasa dan kemudian dilanjutkan oleh Komando Operasi Proyek Sandang (KOPROSAN).

Setelah pembangunan proyek-proyek tersebut selesai, berdasarkan PP. No. 6 Tahun 1967 dibentuklah PN. INDUSTRI SANDANG yang bertugas mengelola 11 (sebelas) Unit Pabrik Pemerintah dan Pertenunan tersebut. Selanjutnya, dalam rangka efisiensi, berdasarkan PP Nomor 2 Tahun 1977, PN. INDUSTRI SANDANG dialihkan statusnya menjadi Industri Sandang (Persero) dan dipecah menjadi 2 (dua) persero yaitu:

- a. PT. Industri Sandang I di Jakarta
- b. PT. Industri Sandang II di Surabaya

Selama proses pengalihan status PN menjadi PT. Persero, manajemen perusahaan dikelola panitia likuidasi/caretaker Direksi PN. Industri Sandang sesuai dengan SK. Menteri Perindustrian Nomor 34/M/SK/2/1977.

Berdasarkan Akte Notaris Soelaiman Arjasasmita, SH. Nomor 4 tahun 1978 tentang pendirian PT. Industri Sandang II, unit-unit produksi yang dikelola menjadi sebanyak 4 Pabrik Pemintalan dan 2 Pabrik Pertenunan yaitu:

1. Pabrik Pemintalan Secang di Magelang
2. Pabrik Pemintalan Lawang di Malang
3. Pabrik Pemintalan Grati di Pasuruan
4. Pabrik Pemintalan Topati di Denpasar
5. Pabrik Pertenunan Madurateks di Madura
6. Pabrik Pertenunan Makaterks di Ujung Pandang

Dengan keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 14 1983 tanggal 18 Februari 1983 maka PT. Industri Sandang II berkembang menjadi 5 Pabrik Pemintalan, 4 Pabrik Pertenunan dan 1 Pabrik Tekstil Integrasi yaitu:

1. Pabrik Pemintalan:
 - a. Patal Secang, Magelang, Jawa Tengah
 - b. Patal Cilacap, Cilacap, Jawa Tengah
 - c. Patal Lawang, Malang Jawa Timur
 - d. Patal Grati, Pasuruan, Jawa Tengah

2. Pabrik Pertenunan
 - a. Patun Mriateks, Kudus, Jawa Tengah
 - b. Patun Infiteks, Ceper, Jawa Tengah
 - c. Patun Madurateks, Kamal-Madura, Jawa Timur
 - d. Patun Makateks, Makasar, Sulawesi Selatan
3. Pabrik Integrasi, Pabriteks Tegal, Jawa Tengah

Berdasarkan surat keputusan direksi No. 198/SK-A/1995 tanggal 01 September 1995 terhitung mulai tanggal 01 September 1995 Pabrik Pertenunan Mriateks, Kudus dinyatakan ditutup dan tidak berproduksi lagi. Dan terhitung sejak tanggal 01 Januari 1996 berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. 283/SK-A/1995 tanggal 29 Desember 1995, Pabrik Pertenunan Madurateks dinyatakan ditutup dan tidak beroperasi lagi.

Serah terima Direksi PT. Industri Sandang I kepada Direksi PT. Industri Sandang II telah dilakukan pada tanggal 01 Mei 2000 dan pada saat itu juga PT. Industri Sandang II berubah nama menjadi PT. Industri Sandang Nusantara berdasarkan akte Notaris A. Partomuan Pohan SH, MM No. 43 tanggal 22 Mei 2000 yang kini memiliki 11 pabrik unit produksi, meliputi sebagai berikut:

1. Pabrik Pemintalan Secang di Magelang
2. Pabrik Pemintalan Lawang di Malang
3. Pabrik Pemintalan Grati di Pasuruan
4. Pabrik Pemintalan Topati di Denpasar
5. Pabrik Pertenunan Makateks di Ujung Pandang
6. Pabrik Pemintalan Kapas Cilacap di Cilacap

7. Pabrik Pabriteks Tegal di Tegal
8. Pabrik Pemintalan Karawang di Karawang
9. Pabrik Pemintalan Banjar di Banjar
10. Pabrik Pemintalan Cipadung di Cipadung
11. Pabrik Pemintalan Bekasi di Bekasi

2. Lokasi Perusahaan

PT. Industri Sandang Nusantara Unti Patal Lawang veralamatkan di jl. Indrokilo 1 Lawang dan berjarak kurang lebih 100 meter dari jalan raya jurusan Surabaya-Malang.

3. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi adalah hal mutlak yang diperlukan dan dimiliki oleh suatu organisasi. Dalam struktur organisasi kita dapat melihat gambaran secara skematis hubungan kerjasama antar bagian yang ada dalam perusahaan tersebut. Melalui struktur organisasi dapat dilihat secara jelas mengenai tanggung jawab, tugas, hak dan wewenang dari masing-masing jabatan atau posisi tertentu sehingga kegiatan perusahaan lebih efektif dan terarah dalam mencapai tujuannya.

PT. Industri Sandang Nusantara Unit Patal Lawang mempunyai struktur organisasi yang berbentuk garis dimana wewenang mengalir dari atas ke bawah sedangkan tanggung jawab bergerak dari bawah ke atas.

4. Tujuan dan Tugas Pokok Perusahaan

A. Tujuan Perusahaan

Sebagaimana ditetapkan di dalam *Statute* yaitu Akte Pendirian Perseroan Pasal 3, tujuan pendirian PT. Industri Sandang Nusantara Unit Patal Lawang adalah untuk mengadakan usaha-usaha produktif sesuai dengan kebijaksanaan Pemerintah dalam rangka meningkatkan pendapatan Nasional dengan cara melakukan kegiatan-kegiatan produksi, pemberian jasa dan perdagangan dalam sub sektor Industri Tekstil.

B. Tugas Pokok Perusahaan

Sebagai Badan Usaha Milik Negara PT. Industri Sandang Nusantara Unit Patal Lawang mempunyai 3 tugas pokok yang masing-masing adalah sebagai berikut:

1. *Business Unit*

Sebagai *Business Unit* maka semua usaha diarahkan kepada meningkatkan efisiensi dan produktifitas perusahaan untuk dapat menekankan biaya produksi serendah-rendahnya dan dapat menjual hasil produksi dengan lancar pada tingkat harga yang menguntungkan.

2. *Stabilisator*

Sebagai *Stabilisator* di dalam menetapkan kebijaksanaan berpedoman kepada usaha menetralisasi keadaan pasar. Kebijakan semacam ini adakalanya harus mengesampingkan prinsip *profil making* justru pada kesempatan yang seharusnya dapat kita manfaatkan untuk mendapatkan untung yang sebesar-besarnya. Disamping

itu, perusahaan harus dapat menguasai *market share* pada tingkat tertentu, sehingga dapat memegang peranan yang berarti mengusahakan stabilisasi harga.

3. *Aggen of Development*

Sebagai *Aggen of Development*, maka usaha-usaha yang dijalankan diarahkan kepada usaha-usaha yang bersifat *sponsoring*, *pioneering*, dan *appentireship*.

Hasil Penelitian

a. Gambaran Tentang Iklim Organisasi

Berdasarkan angket di atas, dan untuk mengetahui tingkat iklim organisasi PT. Industri Sandang Nusantara, peneliti membagi menjadi tiga kategori: sangat kondusif, kondusif dan kurang kondusif, dengan skor standar untuk masing-masing kategori. Penentuan norma penilaian, dilakukan setelah diketahui nilai mean (M) dan standar deviasi (SD). Norma penilaian yang digunakan adalah:

Tabel 9

Mean dan Standar Deviasi Iklim Organisasi

Iklim Organisasi	Mean	Standar Deviasi
	174,52	14,12

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan 3 kategori untuk melihat tinggi atau rendahnya iklim organisasi. Peneliti menggunakan 3 pembatasan ini dikarenakan peneliti ingin mengetahui informasi yang lebih cermat mengenai penggolongan iklim organisasi.

Tabel 10

Kategori Tingkat Variabel Penelitian Iklim Organisasi

$M + 1SD \leq X$	Sangat Kondusif
$M - 1SD < X < M + 1SD$	Kondusif
$X < M - 1SD$	Kurang kondusif

Akan lebih jelas dan spesifik bila kita melihat tingkat dari aspek iklim organisasi PT. Industri Sandang Nusantara.

Tabel 11

Data Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Iklim Organisasi

Iklim Organisasi	Nominal (N)	Prosentase
Sangat Kondusif	7	16
Kondusif	34	68
Kurang Kondusif	9	18
Total	50	100%

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa prosentase pada iklim organisasi yang kondusif sebesar 68% karyawan menilai, sangat kondusif 16% karyawan menilai, dan kurang kondusif 18% karyawan menilai. Dilihat dari prosentase diatas yang sebagian besar berada dalam keadaan iklim yang kondusif dapat diambil kesimpulan bahwa iklim organisasi yang tercipta dalam perusahaan tersebut merupakan iklim yang dapat mendukung prestasi kerja karyawan.

Tabel 12 menunjukkan bahwa dari 50 responden, prosentase tertinggi terletak pada keadaan kondusif yaitu 68%. Jadi dapat dikatakan bahwa persepsi karyawan tentang iklim organisasi yang diterapkan PT. Industri Sandang

Nusantara tergolong kondusif. Hal ini dikarenakan dari hasil penelitian dengan kriteria kondusif menunjukkan 68%.

b. Gambaran Tentang Prestasi Kerja Karyawan

Berdasarkan penilaian prestasi kerja karyawan dari perusahaan, untuk mengetahui tingkat prestasi kerja karyawan PT. Industri Sandang Nusantara, peneliti membagi menjadi tiga kategori: tinggi (T), sedang (S) dan rendah (R), dengan skor standar untuk masing-masing kategori. Penentuan norma penilaian, dilakukan setelah diketahui nilai mean (M) dan standar deviasi (SD). Norma penilaian yang digunakan adalah:

Tabel 12

Mean dan Standar Deviasi Prestasi Kerja

Prestasi Kerja	Mean	Standar Deviasi
	68,18	6,54

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan 3 kategori untuk melihat tinggi atau rendahnya prestasi kerja karyawan. Peneliti menggunakan 3 pembatasan ini dikarenakan peneliti ingin mengetahui informasi yang lebih cermat mengenai penggolongan prestasi kerja karyawan.

Tabel 13

Kategori Tingkat Variabel Penelitian Prestasi Kerja Karyawan

$M + 1SD \leq X$	Tinggi
$M - 1SD \leq X < M + 1SD$	Sedang
$X < M - 1SD$	Rendah

Akan lebih jelas dan spesifik bila kita melihat tingkat dari prestasi kerja karyawan PT. Industri Sandang Nusantara.

Tabel 14

Data Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Prestasi Kerja

Prestasi Kerja	Nominal (N)	Prosentase
Tinggi	13	26
Sedang	29	58
Rendah	8	16
Total	50	100%

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa prosentase pada prestasi kerja karyawan yang tinggi sebesar 26%, sedang 58%, dan rendah 16%. Dilihat dari prosentase diatas yang sebagian besar berada dalam prestasi sedang dan dapat diambil kesimpulan bahwa prestasi kerja yang ada dalam perusahaan tersebut merupakan prestasi kerja yang baik.

Tabel menunjukkan bahwa dari 50 responden, prosentase tertinggi terletak pada keadaan sedang yaitu 58%. Jadi dapat dikatakan bahwa prestasi kerja karyawan karyawan di PT. Industri Sandang Nusantara tergolong baik. Hal ini dikarenakan dari hasil penelitian dengan kriteria sedang menunjukkan 58%.

Pengujian Hipotesa

Untuk mengetahui korelasi antara iklim organisasi dengan prestasi kerja karyawan PT. Industri Sandang Nusantara Lawang, terlebih dahulu dilakukan uji hipotesis metode analisis statistik *product moment Karl Pearson*, dengan rumus:

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x^2)(\sum y^2)}{\sqrt{\{N \sum x - (\sum x)^2\} \{N \sum y - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} = koefisien korelasi *product moment*

$\sum x$ = jumlah nilai tiap butir

$\sum y$ = jumlah nilai total tiap butir

$\sum x^2$ = jumlah kuadrat skor butir

$\sum y^2$ = jumlah kuadrat skor total

$\sum xy$ = jumlah perkalian antara skor butir dengan skor total

N = jumlah responden

Ada tidaknya hubungan (korelasi) antara iklim organisasi dengan prestasi kerja, maka dilakukan analisis korelasi Product Moment untuk dua variabel, untuk uji hipotesis penelitian. Penilaian hipotesis didasarkan pada analogi:

1. H_0 , tidak terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan prestasi kerja karyawan PT. Industri Sandang Nusantara Lawang.
2. H_a , terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan prestasi kerja PT. Industri Sandang Nusantara Lawang.

Dasar pengambilan keputusan tersebut, berdasarkan pada probabilitas, sebagai berikut:

1. Jika probabilitas $< 0,05$ maka H_a diterima
2. Jika probabilitas $> 0,05$ maka H_o ditolak

Setelah dilakukan analisis dengan bantuan komputer program SPSS 10.0 *for windows*, diketahui hasil korelasi, sebagai berikut :

Tabel : 15

Korelasi Iklim Organisasi dengan Prestasi Kerja

Correlations		
	X	Y
X	1	.606
(N = 50)		
Y	.606	1
(N = 50)		

Keterangan:

X: iklim organisasi

Y: prestasi kerja karyawan

Hasil dari korelasi iklim organisasi dengan prestasi kerja diatas menunjukkan nilai r_{hit} 0,606. Dari tabel diatas dapat diketahui nilai N adalah 50 dan nilai r_{tabel} adalah 0,361. Dikatakan signifikan atau mempunyai hubungan apabila r hitung lebih besar dari pada r tabel. Sedangkan r hitung dari hasil korelasi diatas memiliki nilai r_{hit} 0,606 $>$ r_{tabel} 0,361, berarti H_a diterima dan H_o ditolak. Artinya, iklim organisasi pada PT. Industri Sandang Nusantara memiliki korelasi (pengaruh) positif dengan prestasi kerja.

Dari hasil tersebut ditunjang juga dengan sumbangan relatif yang diberikan sebesar 36%, berarti sumbangan efektif dari iklim organisasi terhadap prestasi kerja karyawan adalah sebesar 36%. Hal ini menunjukkan bahwa ada variabel-variabel lain yang berpengaruh terhadap prestasi kerja selain iklim organisasi.

B. Pembahasan

1. Tingkat iklim organisasi PT. Industri Sandang Nusantara

Higgins menyatakan bahwa iklim organisasi adalah kumpulan dari persepsi karyawan termasuk mengenai pengaturan karyawan, keinginan dari pekerjaan dalam organisasi dan lingkungan sosial dalam organisasi. Jadi iklim organisasi merupakan harapan-harapan cara pandang individu terhadap organisasi.⁶⁰

Berdasarkan tabel 12 dari responden yang berjumlah 50 karyawan menunjukkan bahwa 34 karyawan atau 68% menyatakan bahwa iklim organisasi yang ada pada perusahaan merupakan iklim kondusif. Ini berarti bahwa PT. Industri Sandang Nusantara Lawang menerapkan iklim organisasi yang baik dan ini sesuai dengan teorinya Stoner (1986:67) yang mengatakan “iklim organisasi yang kondusif akan terpupuk, apabila para karyawan mempunyai interaksi dengan para anggota kelompoknya sendiri ataupun dengan kelompok-kelompok yang lain.

Hal ini didasari pemikiran bahwa dalam perusahaan, komunikasi antara bawahan dan atasan telah terjalin dengan baik, ditandai dengan penilaian yang tinggi, dimana atasan dalam kesehariannya akan memberikan instruksi dan

⁶⁰ Higgins, *Human Realition, Concep and Skill* (New York: Random House, 1982) hlm. 283

petunjuknya, bahkan akan memberikan tegurannya bila bawahan berbuat menyimpang dari instruksi ataupun tata tertib. Hal ini akan membuat bawahan merasa jelas akan tugas dan kewajiban yang perlu dilakukannya, kejelasan perintah ini selain akan membuat pelaksanaan tugas tersebut menjadi lancar, juga akan membuat komunikasi antara atasan dan bawahan menjadi lebih intens dengan pemberian petunjuk dan perintah dari atasan tersebut. Begitu juga sebaliknya, bila bawahan melaporkan hasil kegiatannya ataupun memohon petunjuk kepada atasan bila ada kesulitan, serta menyampaikan keluhannya, maka hal ini akan menyebabkan para atasan bisa mengetahui hal-hal apa saja yang sudah terjadi ataupun yang dialami oleh bawahannya, termasuk kesulitan-kesulitan yang terjadi, dan atasan bisa lebih memperhatikan apa yang dialami oleh bawahan selama dalam pelaksanaan tugasnya, sehingga dia tidak hanya semata-mata memerintah, memberikan instruksi dan menegur jika bawahan berbuat kesalahan. Jadi dalam hal ini ada hubungan timbal balik. Hal ini akan menyebabkan kerjasama antara atasan dan bawahan semakin erat, mereka akan saling membantu, bekerjasama, saling memberikan informasi, dan bahkan akan saling mengingatkan akan tugas-tugas demi kelancaran jalannya organisasi. Kemudian, dengan pemberian teguran tersebut, maka bawahan akan selalu berusaha untuk mematuhi apa yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, berusaha berdisiplin, baik mengenai jam kerja, seragam, cara kerja maupun tingkat absensinya. Selain itu, atasan perlu memberikan informasi kepada bawahan, sehingga bawahan bisa mengetahui hal-hal apa saja yang menjadi kebijakan perusahaan dan diharapkan mereka akan merasa menjadi bagian dari perusahaan

dan merasa pula untuk bertanggung jawab dalam pelaksanaannya. Atasan perlu pula untuk memberikan pujian bila memang bawahan berprestasi, memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan saran dan gagasannya, untuk menumbuhkan semangat dan kebanggaan pada diri karyawan, mereka merasa dihargai sebagai individu, hasil jerih payahnya dihargai, pendapatnya diperhatikan dan saran serta ide yang disampaikan disaring sebagai masukan untuk dipertimbangkan lebih lanjut. Kesemuanya ini akan menumbuhkan kepuasan pada diri karyawan, mereka puas terhadap lingkungan kerja yang ada dan berusaha loyal pada perusahaan yang ditandai dengan tidak adanya keinginan untuk pindah kerja. Kepuasan ini tentunya juga akan berakibat positif pada hal-hal seperti prestasi kerja.

2. Tingkat prestasi kerja PT. Industri Sandang Nusantara

Menurut Siswanto (1987:195) prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepada tenaga kerja tersebut.⁶¹ Sedangkan menurut Dharma (1983:1) prestasi kerja adalah sesuatu yang dikerjakan berupa produk atau jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang.⁶²

Berdasarkan tabel 15 dari 50 responden 13 karyawan memiliki prestasi kerja yang tinggi dan 29 karyawan memiliki prestasi yang sedang dan 8 karyawan memiliki prestasi kerja yang rendah. Ini menunjukkan prestasi karyawan pada PT. Industri Sandang Nusantara baik.

⁶¹ Bejo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja* (Bandung: Sinar Baru, 1987) hlm. 195

⁶² Dharma Agus, *Manajemen Prestasi Kerja Pedoman Praktis Bagi Para Penyelia Untuk Meningkatkan Prestasi Kerja* (Jakarta: Rajawali, 1985) hlm. 1

3. Hasil tingkat iklim organisasi dan prestasi kerja

Pendapat Flippo secara jelas menunjukkan adanya hubungan antara iklim organisasi dengan prestasi kerja. Dikatakan bahwa iklim organisasi yang sehat menunjukkan organisasi yang dinamis dan mengakui adanya keterlibatan dan penghargaan setiap anggota organisasi dalam bentuk kerja.⁶³ Syarat-syarat yang bersifat kondisional dan merupakan suatu variabel yang intern dalam organisasi dapat memegang dan menerapkan nilai-nilai universal yang telah berkembang dan dianut oleh para anggota organisasi sejak lama, baik dalam bersikap, berfikir dan menentukan tindakan mana yang boleh dan mana yang tidak sesuai dengan iklim organisasi yang ada. Dengan iklim organisasi, yang praktis para anggota organisasi tidak berada pada situasi yang dikehendaki dan mereka yang dapat lebih produktif dalam urusan pekerjaan tanpa dilibatkan dengan isu-isu organisasi yang bersifat normatif bahkan sering bersifat konseptual.

Dari gambaran keseluruhan, hasil tingkat iklim organisasi dan prestasi kerja yang ditunjukkan pada tabel 16 subyek menunjukkan adanya keseimbangan tingkatan yang hampir merata pada setiap variabel yang diproporsikan. Dari kedua variabel yang ada, tingkat rata-rata menempati proporsi yang paling besar disemua variabel, dilanjutkan dengan tingkat rendah yang terpaut tidak terlalu jauh dari tingkat tinggi di masing-masing variabel.

Berkaitan dengan kekuatan yang ada pada karyawan, maka tugas-tugas yang akan dibebankan kepada mereka tampaknya akan dapat diselesaikan secara normal. Hal ini dapat dilihat dari hasil statistik dari karyawan atas tingkat prestasi kerja yang mereka tampilkan. Dengan artian berkaitan dengan fungsi korelasi dari

⁶³ Flippo, *Manajemen Personalia* (Jakarta: Erlangga, 1985) hlm. 165

penelitian ini, apabila variabel X mengalami perubahan yang signifikan, maka variabel Y dapat diprediksikan akan berubah secara signifikan pula. Namun perlu diketahui bahwa prestasi kerja ditentukan oleh banyaknya faktor dengan kata lain prestasi kerja dapat berubah seandainya faktor yang mempengaruhi prestasi kerja bergerak.

Mc Gregor Douglas mengungkapkan bahwa “iklim organisasi merupakan hal yang paling penting dari pada tipe kepemimpinan ataupun gaya seorang atasan”. Seorang atasan atau pemimpin bisa saja demokratis, hangat ataupun menjauhkan diri dan introvert, tetapi semua ciri-ciri ini tidaklah sepenting sikap terhadap bawahannya dalam menilai atasan. Karena pada dasarnya lingkungan kerja individu, dengan iklim organisasi yang ada merupakan variabel yang paling penting yang mempengaruhi perkembangannya.⁶⁴ Kecuali bila lingkungan dan iklim kerja yang ada tersebut kondusif atau memungkinkan perkembangannya, prestasi kerja akan lebih tinggi bila hanya ada dalam satu iklim organisasi yang kondusif bagi pertumbuhan. Hal ini mensinyalir bahwasannya betapa pentingnya iklim organisasi dalam suatu perusahaan terhadap prestasi kerjanya sebagai karyawan, dengan demikian otomatis akan menentukan langgeng tidaknya suatu organisasi.

Secara faktual, dalam menyelesaikan tugas seorang karyawan harus memiliki keyakinan akan kemampuannya dan keyakinan akan mengatasi masalah dalam tugasnya harus bisa merasakan masalah yang timbul dalam lingkungannya yang dirasakan pada saat situasi yang ada menghambat tercapainya tujuan. Perlu diketahui juga bahwa karyawan pada posisi *middle management* juga mempunyai

⁶⁴ Mc Gregor Douglas, *Aspek Manusia Dalam Dunia Usaha* (Jakarta: Erlangga, 1988) hlm. 97

atasan yang meminta tanggung jawab atas tindakannya dan bawahan yang harus diaturnya dan suatu saat karyawan diposisi ini dituntut untuk mengambil keputusan penting, hal yang paling sulit dalam setiap pengambilan keputusan adalah ketidakpastian dimana karyawan tidak dapat memprediksi apa yang terjadi sebagai akibat dari keputusasaannya dan tidak tangguh menghadapi tantangan.

Secara teoritis iklim organisasi memang sangat mempengaruhi prestasi kerja karyawan, asumsi yang digunakan yaitu study yang dilakukan oleh Fifi Armianty dkk (2004:179) pada lembaga yang menampakkan keterhubungan yang positif atas iklim organisasi dengan kedisiplinan kerja dilanjutkan dengan tingginya prestasi kerja karyawan yang mendukung keberhasilan perusahaan.⁶⁵

⁶⁵ Fifi Amrianty, *Iklim Organisasi yang kondusif meningkatkan kedisiplinan kerja* (ANIMA Vol 179-193)

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dalam bab-bab sebelumnya, dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Iklim Organisasi PT. Industri Sandang Nusantara

Setiap karyawan memiliki persepsi yang berbeda mengenai iklim organisasi yang dianggap mampu mempengaruhi perilaku karyawan sendiri. Dari hasil analisa data mengenai iklim organisasi PT. Industri Sandang Nusantara Lawang. Dapat dideskripsikan, bahwa dari aspek-aspek iklim organisasi yaitu perilaku pemimpin, arus komunikasi, praktek pengambilan keputusan, proses pengaruh interaksi, dan penentuan tujuan dan kontrol 50 karyawan yang diteliti, mayoritas karyawan mempersepsikan iklim yang ada dalam perusahaan iklim yang kondusif, dari 50 responden yaitu 7 karyawan menilai bahwa iklim organisasi dalam perusahaan tersebut sangat kondusif, 34 karyawan menilai iklim organisasi diperusahaan tersebut kondusif, dan sisanya yaitu 9 karyawan menilai iklim organisasi diperusahaan tersebut kurang kondusif.

2. Prestasi Kerja Karyawan PT. Industri Sandang Nusantara

Prestasi kerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut. Prestasi kerja seorang karyawan adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu

yang dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar, target, sasaran atau criteria yang telah ditentukan sebelumnya dan telah disepakati bersama.

Berdasarkan hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa, dari 50 karyawan yang memiliki prestasi kerja, ada 13 karyawan berada pada kategori tinggi, 29 karyawan berada pada kategori sedang, dan 8 karyawan berada pada kategori rendah. Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum atau mayoritas prestasi kerja karyawan PT. Industri Sandang Nusantara berada pada kategori sedang.

3. Hubungan iklim Organisasi Dengan Prestasi Kerja PT. Industri Sandang Nusantara

Melalui analisis data yang dilakukan dengan menggunakan *Product moment* mengenai hubungan antara iklim organisasi dengan prestasi kerja karyawan di PT. Industri Sandang Nusantara Lawang, di dapatkan hasil $r_{xy} = 0,606$; $p = 0,000$ yang berarti bahwa hipotesis kerja yang diajukan dapat diterima yaitu terdapat hubungan yang signifikan antara kedua variabel tersebut. Dari hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa semakin kondusif iklim organisasi dalam suatu perusahaan maka semakin tinggi pula prestasi kerja karyawan.

B. Saran

Sehubungan dengan penelitian ini, dibawah terdapat beberapa saran yang disampaikan:

1. Bagi Perusahaan

- a. Demi kepentingan praktis, maka kepada organisasi atau industri khususnya pada perusahaan tempat peneliti ini dilaksanakan, diharapkan dari hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam meningkatkan sumber daya manusia yang telah ada terutama berkaitan dengan iklim organisasi dan prestasi kerja
- b. Untuk lebih meningkatkan prestasi kerja karyawan hendaknya perusahaan lebih memperhatikan aspirasi-aspirasi dan saran-saran dari para karyawan, memunculkan sikap keterbukaan terhadap hal-hal yang terjadi serta membina hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Hal ini dilakukan agar para karyawan merasa bahwa keinginannya serta nasibnya diperusahaan lebih terjamin sehingga merasa aman dan dapat bekerja dengan lebih baik sehingga tertanam motivasi berprestasi pada karyawan.
- c. Penilaian karyawan sebaiknya juga memperhatikan faktor lain yang mempengaruhi prestasi kerja, bukan hanya faktor internal dalam diri karyawan (psikologis) melainkan juga faktor eksternal (organisasi) untuk membentuk iklim organisasi yang lebih kondusif.
- d. Penting mempertahankan iklim organisasi yang kondusif untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan di masa mendatang.

2. Bagi Karyawan

Guna terwujudnya kepentingan bersama diharapkan para karyawan hendaknya lebih meningkatkan motivasi kerjanya, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

3. Bagi Peneliti lain

Berkenaan dengan kepentingan ilmiah, bagi peneliti selanjutnya yang tertarik dengan permasalahan yang sama, bisa diusahakan untuk mengkaji masalah ini dengan jangkauan yang lebih luas dengan menambah variabel lain yang belum terungkap dalam penelitian ini sehingga mampu memberikan sumbangan yang lebih besar terhadap iklim organisasi dan prestasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikonto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek..* Jakarta. PT Rineka Cipta
- Arikonto, Suharsimi. 1993. *Manajemen Penelitian..* Jakarta. PT Rineka Cipta
- Anoraga, Panji, dkk. 1993. *Psikologi Dalam Perusahaan.* Jakarta: Rineka Cipta
- As'ad, Moh. 2003. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia; Psikologi Industri.* Yogyakarta; Liberty
- Azwar, Saifuddin. 2001. *Metode Penelitian.* Yogyakarta. Pustaka Pelajar
- Azwar, Saifuddin. 2002. *Sikap Manusia.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset
- Azwar, Saifuddin. 2003. *Reliabilitas dan Validitas.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset
- Bejo, Siswanto. 1987. *Manajemen Tenaga Kerja.* Bandung: PT. Sinar Baru
- Cribbin, JJ. 1981. *Kepemimpinan Strategi Mengefektifkan Organisasi.* Jakarta: Pustaka Binawan Pressindo
- Davis, Keith. dan Newstrom, J. 1990. *Perilaku dalam Organisasi.* (terjemahan Agus), Jakarta: Erlangga
- Departemen Agama. RI. 1991. *Al-Qur'an dan tafsirnya.* Yogyakarta: Dana Bhakti Wakaf
- Dessler, Gary. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Bahasa Indonesia Jilid 1. Jakarta: Prenhallindo
- Dharma, Agus. 1985. *Manajemen Prestasi Kerja Pedoman Praktis Bagi Para Penyelia Untuk Meningkatkan Prestasi Kerja.* Jakarta: Rajawali
- Douglas, Mc Gregor. 1988. *Aspek Manusia Dalam Dunia Usaha.* Jakarta: Erlangga
- Flippo, Edwin, B. 1985. *Manajemen Personalialia.* Edisi 6, alih Bahasa Mas'ud. Jakarta: Erlangga
- Gordon. B. 1988. *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen.* Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo
- Gibson, TL. 1989. *Organisasi Manajemen Perilaku, Struktur dan Proses.* Jakarta: Erlangga
- Hadi, Sutrisno. 1991. *Metodologi Research 1.* Yogyakarta: Andi Offset
- Halsey, D.G. 1983. *Memimpin dan Mengawasi Pegawai.* Jakarta Aksara Baru
- Handoko, T. Hadi. 1999. *Manajemen.* Edisi 2. Yogyakarta: BPF

- Hasibuan, Melayu, S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Heidjrahman, dkk. 1990. *Manajemen Personalia* Edisi 4 . Yogyakarta: PBFE
- Higgins, J. M. 1982. *Human Realition, Concepts and Skill*. New York: Random House
- Indrawijaya A. 1989. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru
- Jurnal Psikologi Industri. 2002. *Temu Ilmiah APIO*. Surabaya: Universitas Erlangga
- Amrianty, Fifi. 2004. iklim organisasi yang kondusif meningkatkan kedisiplinan kerja .
Journal ANIMA. Vol 179-193
- Kossen, Stan. 1983. *Aspek Manusiawi Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Kerlinger, F.N. 2000. *Asas-Asas Manajemen Penelitian Behavioral*. Yogyakarta: Gajah
Mada University Press
- Mangkunegara, Prabu Anwar, A.A. 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia
Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Matutina. C. Domi dkk. 1992. *Manajemen Personalia*. Jakarta: rineka Cipta
- Manullang, M. 1990. *Manajemen Personalia*, Cetakan Kedua Belas, Penerbit Ghalia
Indonesia, Jakarta
- Moekijat, Drs. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*. Bandung: CV.
Pioner Jaya
- Mufida, Azmil. 2005. *Hubungan Iklim Organisasi Dengan Motivasi Kerja Karyawan PT.
Paberik Tekstil Kasrie Pandaan Pasuruan*. Malang
- Purnomosidhi. 1998. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Peningkatan Efektivitas Kerja
Ditinjau dari Iklim Organisasi*. Jakarta: Radjawali Press
- Robbin, Stevens P. 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Penterjemah:
Jusuf Udaya. Jakarta: Arcan
- Rostiana, Yudha Tommy. *Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Motivasi
Berprestasi Pada Karyawan*. Abstract on-line: www.iklimorganisasi.com.
Akses:13 Februari 2007
- Siagian, S,P. 1987. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung
- Simamora, Hendry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Singarimbun, M & Effendi, S. 1989. *Metode Penelitian*. Jakarta: LP3ES
- Steers, Richard. M. 1985. *Efektivitas Organisasi*. Teerjemahan: Magdalena, J. Jakarta:
Erlangga

- Stonner, James, dkk. 1986. *Manajemen jilid II*. Jakarta: Erlangga
- Suprihanto. J. 1988. *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*. Edisi I, Jakarta: Erlangga
- Sujak, Abi 1990. *Kepemimpinan Manajer, Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*. Cetakan pertama, Jakarta Rajawali Press
- Surjani, Sri. 1998. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja*. Jakarta: Radjawali Press