

ANALISIS IKLIM ORGANISASI SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN INFORMATIKA KOMPUTER TIME MEDAN

Ferry Hidayat
STMIK Time Medan
Jl. Gajah Mada No. 15-M Medan

Usman Tarigan
Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area
Jl. Setiabudi No. 79 Medan 20122
usmantarigan25@gmail.com

ABSTRAK

Begitu penting faktor sumber daya manusia sehingga didalam strategi pencapaian tujuan organisasi perlu membentuk iklim organisasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan agar tercapainya tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan mengetahui faktor-faktor iklim organisasi pada Sekolah Tinggi Manajemen Informatika Komputer TIME Medan. Faktor-faktor yang membentuk atau menentukan iklim organisasi yang diteliti yaitu faktor hubungan kerja, faktor gaya kepemimpinan, dan faktor pengembangan karyawan. Bentuk penelitian ini adalah penelitian survey dan deskriptif dengan jumlah populasi 27 orang dan seluruh populasi dijadikan sebagai sampel. Hasil penelitian dari ketiga variabel dapat diketahui bahwa variabel yang paling besar adalah faktor hubungan kerja yaitu 83% dengan kategori baik dan faktor ini adalah faktor yang paling tinggi kemudian variabel faktor gaya kepemimpinan 72% dengan kategori cukup dan terakhir adalah variabel yang paling rendah yaitu faktor pengembangan karyawan 65% dari dengan kategori cukup. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan kerja sebagai faktor yang paling baik dalam membentuk iklim organisasi yang kondusif sehingga kinerja karyawan tetap baik kemudian faktor gaya kepemimpinan masih kurang dalam menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan faktor ketidakpastian, yakni faktor pengembangan karyawan adalah faktor yang dapat menurunkan kinerja karyawan.

Kata Kunci : Iklim organisasi, kinerja, hubungan kerja, gaya kepemimpinan, pengembangan karyawan

ABSTRACT

So important that the human factor in the strategies for achieving organizational objectives need to establish an organizational climate that can improve the performance of employees in order to achieve organizational goals. This study aims to determine the factors of organizational climate at the College of Computer Information Management TIME Medan. Factors that shape or determine the organizational climate factors studied were the employment relationship, the style factor of leadership and employee development factors. Forms of this study is survey and descriptive with a population of 27 people and the entire population is used as a sample. The results of the three variables can be seen that the variable is greatest factor working relationship that is 83% with a good category and this factor is the factor most high then the variable factor leadership style 72% with enough categories and the last is the most variable low as a factor development employees 65% of the category enough. The results showed that the employment relationship as the most both in shaping organizational climate that is conducive to employee performance remains good then the style factor of leadership is still lacking in creating an organizational climate that is conducive and uncertain factors, namely factor employee development are factors that can degrade the performance of employees.

Keywords: organizational climate, performance, labor relations, leadership style, employee development

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam suatu organisasi karena apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya misi dikelola dan diurus oleh manusia. Sehingga manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Sebagai faktor strategi dalam pencapaian tujuan organisasi maka perlu membentuk dan mengelola iklim organisasi yang dapat menentukan motivasi dan perilaku anggota organisasi menuju kepuasan kerja yang akhirnya dapat mempengaruhi peningkatan kinerja individu secara optimal demi mewujudkan tujuan organisasi.

Sebagai faktor strategi dalam pencapaian tujuan organisasi maka perlu membentuk dan mengelola iklim organisasi yang dapat menentukan motivasi dan perilaku anggota organisasi menuju kepuasan kerja yang akhirnya dapat mempengaruhi peningkatan kinerja individu secara optimal demi mewujudkan tujuan organisasi karena menurut Timpe (Mangkunegara, 2010:15) Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal, faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Menurut Timpe (Mangkunegara, 2010:15) Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal, faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Kinerja karyawan merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan yang dicapai karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu organisasi. Hal ini dikarenakan kinerja karyawan sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup organisasi. Oleh karena itu pencapaian tujuan organisasi sepenuhnya tergantung pada faktor sumber daya manusia yang dapat memberikan kinerja yang tinggi bagi organisasi. Iklim organisasi yang layak bagi anggota organisasi mampu memberi kenyamanan dalam bekerja, bahkan kemungkinan mereka bekerja akan bertahan dan loyal terhadap organisasi. Apabila iklim organisasi cukup baik maka anggota organisasi akan memiliki motivasi kerja dan berperilaku positif terhadap pekerjaannya. Sehingga motivasi dan perilaku karyawan terhadap organisasi akan tercermin dari kepuasan mereka terhadap pekerjaan. Salah satu hal yang dapat memotivasi karyawan dalam bekerja adalah memenuhi harapan atau kebutuhan mereka dalam berorganisasi, jika kebutuhan mereka terpenuhi, maka mereka akan berusaha untuk tetap bekerja dengan baik pada organisasi tersebut. Hal inilah yang kemudian melahirkan kinerja yang optimal dari karyawan pada organisasi, sehingga mereka menggunakan seluruh kemampuannya dengan baik untuk perkembangan kemajuan organisasinya dan pada akhirnya tujuan organisasi akan dapat terwujud.

Iklim organisasi tentu tidak selalu sama antara organisasi satu dengan yang lain karena tiap organisasi mempunyai karakteristik yang berbeda. Demikian pula dengan iklim organisasi pada Sekolah Tinggi Manajemen Informatika Komputer (STMIK) TIME MEDAN yang telah melakukan berbagai perubahan guna mendukung kemampuan untuk memenangkan persaingan dari perguruan tinggi lain.

Perubahan tersebut meliputi beberapa hal baik kepemimpinan, tanggung jawab dan sistem penghargaan. Namun

perubahan tersebut tidak dapat langsung dikatakan iklim organisasinya layak atau baik karena masih ditemukan karyawan yang sering tidak masuk kerja, saling lempar tanggung jawab dan karyawan yang tidak semangat dalam bekerja, masalah ini disebabkan oleh banyak faktor, bukan hanya faktor finansial tetapi juga bagaimana iklim organisasi (*organizational climate*) di tempat mereka bekerja tersebut.

Sekolah Tinggi Manajemen Informatika Komputer TIME atau yang sering disebut STMIK TIME adalah perguruan tinggi yang didirikan oleh Yayasan Pendidikan TIMESM atau Teknologi Informatika Manajemen Edukasi dan Sistematis Mandiri pada bulan Januari 2001 atas izin Dirjen Dikti Depdiknas No. 13/D/0/2002 tertanggal 28 Januari 2002 dan memiliki 2 program studi Strata 1 yaitu :

1. Program studi Teknik Informatika dan
2. Program studi Sistem informasi.

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui faktor hubungan kerja dalam iklim organisasi pada Sekolah Tinggi Manajemen Informatika Komputer TIME Medan.
2. Untuk mengetahui faktor gaya kepemimpinan dalam iklim organisasi pada Sekolah Tinggi Manajemen Informatika Komputer TIME Medan.
3. Untuk mengetahui faktor pengembangan karyawan dalam iklim organisasi pada Sekolah Tinggi Manajemen Informatika Komputer TIME Medan.

KERANGKA PEMIKIRAN

Salah satu aspek yang mendukung untuk berjalannya kegiatan organisasi adalah bagaimana iklim organisasi yang terjadi dalam organisasi tersebut. Secara langsung maupun tidak langsung.

Iklim organisasi dirasakan oleh para karyawan sehingga dapat diasumsikan bahwa iklim organisasi merupakan suatu kekuatan yang besar dalam mempengaruhi motivasi, perilaku dan kinerja karyawan. Wirawan (2008:122) mendefinisikan iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi

secara rutin yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Terbentuknya iklim organisasi baik dan kondusif dipengaruhi hal-hal seperti hubungan kerja antar karyawan maupun dengan atasan, konflik, kepercayaan, hubungan pribadi, gaya kepemimpinan, keadilan, pelatihan, penilaian diri dan karier. Dan hal-hal tersebut diklasifikasikan lagi secara spesifik menjadi tiga faktor yaitu hubungan kerja yaitu menurut Sedarmayanti (2001:31), "Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

Faktor gaya kepemimpinan yaitu menurut Dharma (Nawawi,2008:115) pola tingkahlaku yang ditunjukkan seseorang pada saat ia mencoba mempengaruhi orang lain.

Faktor pengembangan karyawan yaitu menurut Mathis(2002:44) usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam lingkungan pekerjaan untuk menghadapi berbagai penugasan.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Iklim Organisasi

Pembahasan mengenai iklim organisasi tidak pernah habis untuk dibicarakan sebagai salah satu topik yang sangat menarik dalam manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia sehingga banyak pengertian iklim organisasi yang diberikan para pakar.

Menurut (Hardjana,2006:3) Istilah iklim organisasi (*organizational climate*) pertama kali dipakai oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an ketika ia mencoba menghubungkan perilaku manusia dengan lingkungannya. Dalam studi tersebut Lewin memperkenalkan istilah 'atmosfir'. Dalam perkembangan selanjutnya istilah "atmosfir" yang diperkenalkan oleh Lewin ini ditinggalkan dan diganti dengan istilah iklim organisasi (*organizational climate*) selanjutnya menurut (Hardjana, 2006:4) istilah iklim organisasi tersebut sering dikacaukan dengan istilah-istilah lain seperti "kepribadian organisasi" (*organizational personality*) dan bahkan istilah umum

“situasi organisasi” (*organizational situation*) dan menurut James dan Jones (Hardjana,2006:5) Istilah “*organizational situation*” (situasi organisasi) dapat dikatakan cenderung “mengaburkan” konsep iklim organisasi.

Defenisi Wendell (Andhika,2008:9) terhadap iklim organisasi yaitu “sebagai kumpulan persepsi dari anggota organisasi yang dapat diukur tentang aspek-aspek dari kehidupan kerja mereka yang mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka” kemudian Stringer (Holloway,2012:13) memberikan defenisi “*organizational climate as the set of measurable properties of the work environment that is either directly or indirectly perceived by the employees who work within the organizational environment that influences and motivates their behavior*” iklim organisasi sebagai seperangkat sifat terukur dari lingkungan kerja baik yang secara langsung maupun tidak langsung dirasakan oleh karyawan yang bekerja dalam lingkungan organisasi yang mempengaruhi dan memotivasi perilaku mereka.

Selanjutnya Litwin (Susanti,2012:124) mengatakan bahwa “iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang bertahan cukup lama dan yang (a) dialami oleh segenap anggota organisasi, (b) mempengaruhi perilaku mereka, dan (c) yang dapat digambarkan sebagai cerminan nilai-nilai dari seperangkat ciri-ciri (atau atribut) khas organisasi tersebut”.

Selain itu iklim organisasi didefinisikan juga oleh Bowditch (Yuliana,2007:23) “sebagai pengukuran yang luas atas harapan-harapan orang-orang tentang hal-hal yang disukai dalam organisasi yang sedang mereka temui”. Sehingga iklim organisasi dapat berfungsi sebagai indikator terpenuhi atau tidaknya harapan-harapan karyawan tersebut di organisasi. Pendapat lain tentang iklim organisasi menurut Schneider (Yuliana,2007:23) “iklim organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap praktek, prosedur, dan jenis-jenis perilaku yang diberikan penghargaan dan didukung dalam latar tertentu”. Selanjutnya Steers (Yuliana,2007:23) mengatakan bahwa iklim organisasi berhubungan dengan persepsi karena iklim ini merupakan iklim yang dilihat dan dirasakan oleh para anggota

organisasi dan bukan iklim yang sebenarnya dan Steers (Yuliana,2007:73) juga mengatakan iklim yang menyenangkan adalah iklim yang bermanfaat bagi kebutuhan individu misalnya memperhatikan kepentingan para karyawan dapat menuju ke arah perwujudan tingkat perilaku untuk mencapai tujuan organisasi. Kemudian Stinger (Wirawan, 2007:122) mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai “koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi” selanjutnya Wirawan (2007:122) mendefinisikan “Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi secara individual atau kelompok dan mereka secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Iklim organisasi dipengaruhi oleh hampir semua hal yang terjadi dalam suatu organisasi sehingga terbentuknya sebuah iklim organisasi sangat dipengaruhi oleh seluruh perilaku yang ada dalam organisasi. Iklim merupakan produk akhir dari perilaku sekelompok orang yang berada dalam suatu organisasi. Iklim organisasi juga dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi karena sifat-sifat lingkungan kerja hanya dirasakan dan mempengaruhi perilaku para anggota di dalamnya dan iklim organisasi tersebut terbentuk karena adanya kegiatan-kegiatan di dalam organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, maka dalam memahami kondisi iklim suatu organisasi perlu diperhatikan hal-hal berikut :

- a) Berkaitan dengan bidang persepsi karena organisasi tertentu adalah iklim yang dilihat dan dirasakan oleh para pekerjanya.
- b) Adanya hubungan antara ciri dan kegiatan dari organisasi. Maksudnya adalah bahwa ciri yang unik dari organisasi tertentu bersamaan dengan kegiatan dan perilaku manajemen yang menentukan iklim organisasi. Iklim yang timbul dalam organisasi merupakan

faktor pokok yang menentukan perilaku para pekerjanya.

- c) Variasi yang membentuk susunan iklim adalah ciri penentu yang membedakan satu lingkungan kerja yang lainnya sebagaimana dilihat oleh para anggota, juga iklim ini menjadi dasar bagi para individu untuk menafsirkan dan memahami keadaan sekitar mereka dan menentukan hubungan imbalan-hukuman.

Dari keseluruhan pengertian tersebut di atas, maka dapat diartikan bahwa iklim organisasi adalah suatu keadaan lingkungan kerja organisasi yang secara langsung maupun tidak langsung dirasakan oleh anggotanya selain itu iklim organisasi juga adalah persepsi individu terhadap praktek dan prosedur yang berasal dari pengalamannya berinteraksi di lingkungan organisasinya dalam hubungannya dengan kesejahteraan mereka dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi.

Perbedaan Iklim Organisasi Dengan Budaya Organisasi

Iklim organisasi memiliki perbedaan dengan budaya organisasi agar pembahasan mengenai iklim organisasi tetap fokus maka perlu dipaparkan secara singkat perbedaan iklim organisasi dengan budaya organisasi. Budaya organisasi menurut Dessler (2007:186) adalah "karateristik nilai, tradisi dan perilaku perusahaan yang dimiliki oleh para karyawannya" nilai disini adalah keyakinan dasar tentang apa yang benar dan apa yang salah atau apa yang boleh dilakukan atau apa yang tidak boleh dilakukan, nilai-nilai ini membentuk perilaku orang-orang yang berada dalam organisasi. Budaya berakar kepada nilai-nilai, keyakinan dan asumsi yang diselenggarakan oleh anggota organisasi sedangkan iklim organisasi sesuatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung dimana tempat anggota organisasi bekerja dan diasumsikan berpengaruh terhadap motivasi atau perilaku bekerja.

Sifat Iklim Organisasi

Menurut Joyce dan Slocun (Andhika,2008:10) terdapat 4 (empat) sifat iklim organisasi yaitu:

1. Iklim baik secara organisasi, individu maupun grup, secara keseluruhan bersifat psikologis dan perseptual yaitu persepsi yang diperoleh oleh seluruh anggota dari sebuah unit sosial.
2. Semua iklim adalah abstrak, orang-orang biasanya memanfaatkan informasi tentang orang lain dan berbagai kegiatan yang terjadi dalam organisasi tersebut untuk membentuk suatu rangkuman persepsi mengenai iklim. Setelah itu akan digabungkan hasil dari pengamatan mereka dan pengalaman pribadi orang-orang lain untuk dibuat peta kognitif dari organisasi tersebut.
3. Iklim bersifat abstrak dan perseptual maka mereka memiliki prinsip-prinsip yang sama dengan persepsi seperti konsep psikologis yang lainnya. Ketika prinsip ini digunakan dalam pengamatan lingkungan kerja maka sebuah diskripsi yang bersifat multidimensi akan dihasilkan.
4. Iklim itu sendiri disadari lebih bersifat deskriptif daripada evaluatif. Jadi para peneliti lebih banyak menanyakan apa yang mereka lihat di dalam lingkungan kerja mereka pada seseorang dibandingkan menanyakan kepada mereka untuk menyatakan apakah itu bagus atau tidak.

Dimensi Iklim Organisasi

Litwin dan Stringer (Wirawan, 2007:133) menjabarkan kategori-kategori atau dimensi yang dirasakan dan dipersepsikan individu untuk mengukur iklim organisasi, yaitu:

1. Struktur
Dimensi struktur berhubungan dengan perasaan yang dimiliki karyawan tentang aturan dan prosedur yang ada di perusahaan serta formalitas atmosfer. Karyawan yang merasakan informal atmosfer yang berupa adanya keluwesan peraturan, maka iklim yang dirasakannya positif.
2. Tanggungjawab

Tanggung jawab menunjukkan perasaan individu menjadi pimpinan atas dirinya sendiri tidak perlu mengecek ulang semua keputusan yang telah dibuat sendiri dan mengetahui tugas-tugasnya dengan baik. Adanya tanggungjawab mengindikasikan iklim organisasi yang positif.

3. Penghargaan

Adanya penghargaan menunjukkan perasaan bahwa karyawan dihargai atas pekerjaannya yang baik, menekankan pada penghargaan yang positif dibanding pemberian hukuman, dan keadilan yang diterima karyawan atas kebijakan promosi dan gaji akan membuat karyawan merasakan iklim organisasi yang positif.

4. Risiko

Ketika karyawan merasakan keamanan dalam pekerjaannya yang disebabkan risiko kerja yang kecil maka iklim yang ada merupakan iklim yang positif.

5. Kehangatan

Adanya kehangatan di antara rekan kerja dan atasan, lingkungan yang mengandung atmosfer yang informal dan bersahabat, membuat individu merasakan iklim organisasi yang menyenangkan.

6. Dukungan

Bantuan yang menguntungkan dari manajer dan rekan sekerja dapat membuat karyawan merasakan iklim organisasi yang positif.

7. Standar

Standar performan kerja yang tinggi dirasakan penting. Standar yang ada mendukung ke arah kerja yang menantang. Penekanan pada kerja yang bagus menunjukkan adanya iklim organisasi yang positif.

8. Konflik

Karyawan yang merasakan bahwa manajer dan karyawan lain mau mendengarkan pendapat orang lain dan terbuka dalam pemecahan masalah menunjukkan konflik minimal yang mengindikasikan iklim yang positif.

9. Identitas

Identitas merupakan perasaan bahwa individu termasuk bagian perusahaan

dan menjadi anggota yang berharga dalam kerja tim. Individu yang memiliki perasaan ini akan merasakan iklim organisasi yang positif.

Kemudian dimensi-dimensi iklim organisasi menurut Klob, *et al* (Yuliana, 2007:26) yaitu:

1. Konformitas

Konformitas adalah penyesuaian perilaku seseorang agar sesuai dengan norma-norma dari kelompoknya. Individu merasa bahwa para karyawan patuh, tunduk, dan mengikuti aturan, kebijakan dan prosedur kerja di perusahaan. Konformitas yang tinggi cenderung menunjukkan iklim organisasi yang positif.

2. Tanggung jawab

Tanggung jawab yang tinggi akan mendorong karyawan menyelesaikan kerjanya secara optimal. Individu merasa bahwa masing-masing anggota organisasi diberikan tanggung jawab pribadi dalam menjalankan tugas mereka. Mereka merasa mampu membuat keputusan untuk memecahkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan tanpa meminta bantuan manajer terlebih dahulu. Keadaan ini membuat karyawan merasakan iklim organisasi yang positif.

3. Standar

Organisasi yang mengutamakan standar menempatkan kualitas performansi dan produksi yang *outstanding*. Anggota organisasi merasa bahwa organisasi memasang tantangan kerja untuk dirinya dan mengkomunikasikan komitmen organisasi kepada para anggotanya. Perusahaan yang mengutamakan standar menunjukkan iklim organisasi yang positif.

4. Penghargaan

Penghargaan terhadap hasil kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasakan keadilan dan keobjektifan dalam pemberian Penghargaan dari perusahaan akan merasakan iklim organisasi yang menyenangkan di perusahaannya.

5. Kejelasan organisasi

Anggota organisasi merasa bahwa segala hal di organisasi terorganisir

dengan baik dan memiliki tujuan organisasi yang jelas. Organisasi yang seperti ini memiliki iklim organisasi yang positif.

6. Kehangatan dan dukungan

Perlakuan dan perhatian yang baik menyebabkan karyawan merasa mendapatkan perlindungan dan pengayoman. Persahabatan dan kekeluargaan merupakan norma dalam organisasi yang bersangkutan. Anggota merasa percaya dan memberikan dukungan terhadap satu sama lainnya. Dalam situasi seperti ini, hubungan baik tercipta dalam lingkungan kerja sehingga iklim organisasi yang dirasakan para anggotanya sangat menyenangkan atau positif bagi dirinya.

7. Kepemimpinan

Anggota organisasi menerima kepemimpinan dan arahan dari orang-orang yang berkompeten. Kepemimpinan yang ada berdasarkan pada keahlian. Kepemimpinan tidak didominasi oleh satu atau dua individu saja.

Kemudian menurut Davis dan Newstrom (Yuliana, 2007:28) menyebutkan dimensi - dimensi yang tercakup dalam iklim organisasi yaitu :

1. Kualitas kepemimpinan

Kualitas kepemimpinan menekankan pada sikap atasan dalam memperlakukan bawahan atau anggotanya dengan baik. Pemimpin yang berkualitas memiliki kemampuan memperhatikan karyawannya dan memberikan dukungan serta semangat kepada para karyawannya.

2. Kepercayaan

Dalam situasi penuh kepercayaan, anggota suatu organisasi meyakini akan integritas, karakter dan kemampuan rekan-rekannya. Adanya kepercayaan di antara atasan dan bawahan serta sesama rekan kerja menunjukkan iklim yang menyenangkan dalam bekerja karena tidak ada prasangka dalam lingkungan organisasi tersebut.

3. Komunikasi

Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi dari

komunikator (penyampai pesan) kepada komunikan (penerima pesan). Komunikasi dua arah penting untuk kelancaran arus informasi di organisasi atau perusahaan sehingga segala informasi dapat diketahui oleh seluruh anggota organisasi yang bersangkutan. Penyampaian informasi yang ada menuju ke arah efektivitas komunikasi. Komunikasi efektif di antara atasan bawahan atau di antara karyawan ditandai dengan adanya kejelasan informasi dan kehangatan hubungan. Situasi yang mengandung komunikasi efektif mengindikasikan iklim organisasi yang positif.

4. Perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat

Indikasi adanya perasaan ini yaitu individu merasa kerjanya bermanfaat bagi organisasi dan dirinya. Pekerjaannya memiliki kontribusi terhadap tujuan organisasi, organisasi menghargai pekerjaannya dan individu merasa pekerjaannya menantang dan kondusif untuk pertumbuhan pribadinya. Jika karyawan merasakan bahwa pekerjaan yang ia lakukan bermanfaat bagi dirinya dan perusahaan, hal tersebut menandakan iklim organisasi yang positif.

5. Tanggung jawab

Adanya tanggung jawab menunjukkan adanya kepercayaan dari atasan bahwa bawahan atau karyawannya mampu menjalani tugas. Adanya tanggung jawab juga menunjuk pada adanya perasaan bahwa karyawan memiliki wewenang atas tugas yang diberikan kepadanya. Jika para karyawan diberikan tanggung jawab masing-masing oleh atasan dalam menjalankan pekerjaannya, maka karyawan akan merasa dipercaya bahwa dirinya mampu menjalankan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik. Keadaan tersebut menunjukkan iklim organisasi yang positif.

6. Imbalan yang adil

Imbalan diberikan oleh perusahaan sesuai dengan pekerjaan yang telah dijalankan oleh karyawan akan membuat karyawan merasakan keadilan atas kontribusinya kepada perusahaan dengan yang diberikan oleh perusahaan

kepada dirinya. Imbalan yang adil menunjuk pada adanya kesesuaian dan keobjektifan dalam pemberian penghargaan dan hukuman atas pekerjaan yang dilakukan karyawan. Keadaan ini membuat karyawan merasakan iklim organisasi yang menyenangkan.

7. Tekanan pekerjaan

Tekanan pekerjaan berhubungan dengan perasaan terhadap tekanan serta tantangan kerja yang dialami dan dirasakan karyawan. Tekanan pekerjaan yang masih dalam batas normal dan masuk akal justru dapat memacu semangat kerja karyawan karena karyawan akan merasa tertantang. Sebaliknya, jika tekanan pekerjaan dirasakan karyawan cukup tinggi dan di luar kemampuan karyawan untuk mengatasinya, karyawan justru nantinya akan terbebani dan membuatnya tertekan dalam melakukan pekerjaannya sehingga iklim organisasi yang muncul negatif. Adanya tantangan kerja dan tekanan kerja yang dalam batas normal dapat memacu semangat kerja karyawan. Keadaan ini mengindikasikan iklim organisasi yang positif.

8. Kesempatan

Adanya kesempatan ditunjukkan dengan adanya peluang bagi karyawan untuk maju dan lebih baik serta adanya peluang untuk mencapai posisi yang atau jabatan yang lebih tinggi. Jika karyawan memiliki kesempatan, hal tersebut mencerminkan iklim organisasi yang positif.

9. Pengendalian terhadap perilaku

Pengendalian yang dilakukan oleh atasan kepada karyawan akan efektif jika pengendalian yang ada benar-benar terarah dan atasan tidak semena-mena kepada bawahannya sehingga iklim yang dirasakan karyawan bernilai positif.

10. Struktur dan birokrasi

Struktur organisasi dan birokrasi merujuk pada jumlah peraturan, prosedur, dan batasan kerja serta atmosfer kerja yang dirasakan karyawan. Struktur organisasi dan birokrasi beserta pelaksanaannya

diketahui dengan jelas dan mengatur ke arah lebih baik serta tidak membebani para anggotanya menunjukkan iklim organisasi yang positif.

11. Partisipasi karyawan

Perusahaan yang mengikutsertakan karyawan dalam segala kegiatan di organisasi atau perusahaan, termasuk dalam pengambilan keputusan untuk suatu pemecahan masalah dan penetapan peraturan, maka iklim perusahaan tersebut positif.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa dimensi-dimensi iklim organisasi yaitu kualitas kepemimpinan, kepercayaan, komunikasi, perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, tanggung jawab, imbalan yang adil, tekanan pekerjaan, kesempatan, pengendalian terhadap perilaku, struktur dan birokrasi, dan partisipasi karyawan.

Faktor-Faktor Yang Membentuk Iklim Organisasi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia definisi faktor yaitu hal atau keadaan maupun peristiwa yang ikut menyebabkan atau mempengaruhi terjadinya sesuatu. Berdasarkan definisi tersebut yang dimaksud dengan faktor – faktor yang mempengaruhi iklim organisasi adalah hal atau keadaan yang mempengaruhi iklim organisasi yaitu lingkungan kerja. Nitisemito (Saydam,2006:228) mengartikan “lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang bebankan”. Selanjutnya Menurut Moekijat (Yuliana,2007:32) menyebutkan faktor-faktor yang membentuk iklim organisasi yaitu :

1. Struktur organisasi

Formalitas dalam pembagian, pengelompokkan, dan pengkoordinasian tugas pekerjaan akan mempengaruhi iklim di organisasi.

2. Metode pengarahan dan pengawasan karyawan

Metode yang dipergunakan oleh manajer dan pengawas untuk mengarahkan dan mengawasi para karyawannya merupakan faktor utama untuk menentukan iklim organisasi yang

menjadi tanggung jawab mereka. Metode tersebut disesuaikan dengan kemajuan jaman, situasi kelompok kerja, dan jenis pekerjaan. Jika metode tersebut sesuai, maka akan tercipta iklim organisasi yang positif.

3. Hakikat hubungan antar individu dan kelompok
Kepemimpinan kelompok kerja yang berkualitas dan dengan pendekatan situasional, peranan anggota kelompok yang jelas dan tersruktur, hubungan antar individu yang hangat, dan adanya perubahan yang progresif dalam kelompok akan menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan anggotanya.
4. Pengaruh timbal balik antara atasan dan bawahan
Adanya timbal balik yang saling menguntungkan antara atasan dan bawahan akan membentuk iklim organisasi yang positif.
5. Hakikat pekerjaan
Kedudukan, makna dan susunan pekerjaan dapat menentukan hakikat hubungan di antara orang-orang dalam pekerjaannya sehingga dapat menentukan iklim organisasi.
6. Luas organisasi
Luasnya organisasi dapat mempengaruhi iklim organisasi. Hal tersebut dikarenakan dalam organisasi yang besar misalnya, pengawasan dari atasan dan komunikasi menjadi kurang efektif.
7. Mutu lingkungan fisik
Mutu lingkungan fisik yang mengandung kesehatan dan keselamatan kerja yang tinggi akan menciptakan iklim organisasi yang positif.

Selanjutnya Klob. *et al* (Yuliana,2007:34) berpendapat bahwa ada dua faktor utama yang membentuk iklim organisasi yaitu :

1. Gaya kepemimpinan atasan
Gaya kepemimpinan atasan yang mendukung pekerjanya dan lebih demokratis dalam pengambilan keputusan akan mempengaruhi pekerjaan pegawai ke arah yang lebih baik dan menunjukkan iklim organisasi yang positif atau menyenangkan pegawainya.

2. Struktur organisasi
Organisasi yang memiliki struktur yang jelas akan menciptakan iklim organisasi yang positif.

Kemudian Steers (Yuliana,2007:25) mengatakan faktor-faktor penentu iklim organisasi yaitu :

1. Struktur organisasi
Tingkat penstrukturan (misalnya: sentralisasi, formalisasi, orientasi pada peraturan), besar kecilnya organisasi, dan penempatan tugas seorang karyawan dalam organisasi pada bagian tingkatan tertentu dapat mempengaruhi iklim organisasi.
2. Teknologi kerja
Teknologi yang dinamis mengarah kepada komunikasi yang lebih terbuka mendukung terciptanya kepercayaan, kreativitas, dan penerimaan tanggung jawab pribadi dalam penyelesaian tugas akan menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan bagi karyawannya. Teknologi rutin yang cenderung monoton akan menciptakan iklim yang berorientasi pada peraturan yang kaku, dengan tingkat kepercayaan dan kreativitas rendah.
3. Lingkungan luar organisasi
Peristiwa atau faktor dari luar organisasi yang secara khusus berkaitan dengan karyawan, dapat mempengaruhi iklim suatu organisasi. Salah satu contoh pengaruh lingkungan luar yaitu ketidakpastian dalam pasar ekonomi yang dapat berakibat ancaman bagi keterbukaan yang terasa pada iklim organisasi.
4. Kebijakan dan praktek manajemen
Kebijakan dan praktek manajemen yang fleksibel akan menciptakan iklim organisasi yang positif bagi karyawannya

Selanjutnya menurut Nitisemito (Saydam,2006:230) Faktor-faktor yang menentukan iklim organisasi adalah :

1. Hubungan kerja/Lingkungan kerja non fisik
Hubungan kerja antara karyawan dengan karyawan. Karyawan sebagai manusia merupakan makhluk sosial dan makhluk individu sehingga karyawan akan berkembang ketika bekerjasama dengan yang lain dan Moekijat (Yuliana,2007:79)

mengatakan bahwa peranan anggota kelompok yang jelas dan terstruktur dan hubungan antar individu yang hangat akan menciptakan iklim organisasi yang positif dalam organisasi. Hubungan kerja merupakan bagian dari lingkungan kerja sesuai dengan yang dikemukakan oleh Sihombing (Naibaho,2010:22) :

Lingkungan kerja adalah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Faktor-faktor fisik ini mencakup peralatan kerja, suhu ditempat kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja sedangkan non fisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk di perusahaan antara atasan dan bawahan serta antara sesama karyawan. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja.

Juga menurut Sedarmayanti (Rahmawanti,2014:3) "lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun dengan bawahan". Kemudian menurut Nitisemito (Saydam,2006:232) Ada beberapa alasan mengapa orang selalu berhubungan dengan yang lain yaitu antara lain :

- a. Pemuasan kebutuhan (*The Satisfaction of needs*)
Hasrat untuk mendapatkan kepuasan dari terpenuhinya kebutuhan dapat merupakan daya motivasi yang kuat dalam pembentukan kelompok. khususnya kebutuhan keamanan, sosial dan penghargaan. Tanpa adanya karyawan lain maka karyawan akan merasa kesepian dan tidak aman dalam menghadapi manajemen dan sistem organisasi. Sifat dasar individu adalah selalu ingin memperoleh penghargaan dari orang lain.
- b. Kedekatan dan daya tarik (*Proximity and attraction*)
Orang yang bekerja berdekatan mempunyai banyak kesempatan untuk saling bertukar gagasan, pikiran, dan sikap baik mengenai kegiatan di dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Hal

ini menyebabkan orang saling bekerjasama dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

- c. Tujuan kelompok (*Group goals*)
Karyawan bekerjasama dengan karyawan yang lain karena adanya persamaan tujuan. Tujuan dari karyawan adalah ingin agar kebutuhannya terpenuhi.
- d. Alasan ekonomis (*Economic reason*)
Orang bekerjasama dengan orang lain karena ingin memperoleh keuntungan ekonomis. Dengan bekerjasama dengan orang lain maka pekerjaan dapat selesai dengan cepat dan memerlukan tenaga sedikit.
- e. Hubungan antara karyawan dengan atasan
Agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan dapat bekerjasama dengan karyawan lain maka perlu adanya pengarahan dari seorang pemimpin atau atasan. Pemimpin atau atasan merupakan anggota organisasi yang dihormati dan yang berwibawa yang dapat :
 - (1) Membantu kelompok dalam mencapai tujuannya.
 - (2) Memungkinkan para anggota memenuhi kebutuhan.
 - (3) Mewujudkan nilai kelompok, pemimpin pada intinya merupakan personifikasi dari nilai, motif, dan aspirasi dari keanggotaan.
 - (4) Merupakan pilihan para anggota kelompok untuk mewakili pendapat mereka dalam interaksi dengan pemimpin lain.
 - (5) Merupakan seorang fasilitator yang dapat menyelesaikan konflik kelompok dan konflik Menurut Handoko (2003:231) adalah "segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua pihak atau lebih" dan pemimpin juga seorang pemrakarsa dari tindakan kelompok dan mempunyai perhatian untuk mempertahankan kelompok sebagai unit yang dapat berfungsi dan langkah-langkah manajemen untuk menangani konflik antara lain :
 - (a) Menerima dan mendefinisikan pokok masalah yang menimbulkan ketidakpuasan.

Langkah ini sangat penting karena kekeliruan dalam mengetahui masalah yang sebenarnya akan menimbulkan kekeliruan pula dalam merumuskan cara pemecahannya.

- (b) Mengumpulkan keterangan atau fakta, fakta yang dikumpulkan haruslah lengkap tetapi harus dihindari tercampurnya dengan opini atau pendapat sudah dimasuki unsur subyektif. Karena itu pengumpulan fakta haruslah dilakukan dengan hati-hati.
- (c) Menganalisis dan memutuskan., dengan diketahuinya masalah dan terkumpulnya data, manajemen haruslah melakukan evaluasi terhadap keadaan itu. Seringkali dari hasil analisis bisa terdapat berbagai alternatif pemecahan.
- (d) Memberikan jawaban, meskipun manajemen kemudian sudah memutuskan tetapi keputusan ini haruslah diberitahukan kepada pihak karyawan.
- (e) Tindak lanjut, langkah ini diperlukan untuk mengawasi akibat dari keputusan yang telah dibuat.

2. Gaya kepemimpinan

Dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memberikan wawasan sehingga orang lain ingin mencapainya. Pemimpin yang baik memberikan pengalaman, keterampilan dan sikap pribadinya untuk membangkitkan semangat dan tim kerja. Pemimpin yang efektif mampu memberikan pengarahan terhadap usaha semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi dan setiap pemimpin mempunyai gaya yang berbeda antara satu dengan yang lainnya dalam pemimpin dan inilah yang sering dikatakan sebagai gaya kepemimpinan mengenai definisi gaya kepemimpinan menurut Thoha (2009:17) adalah "norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut berusaha mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat". Selanjutnya menurut Dharma (Nawawi, 2008:115) mendefinisikan gaya kepemimpinan

adalah "pola tingkahlaku yang ditunjukkan seseorang pada saat ia mencoba mempengaruhi orang lain" sedangkan menurut Winardi (2000:12) gaya kepemimpinan seseorang merupakan sebuah unsur penting dalam menentukan kepuasan dan kesediaan karyawan untuk bekerjasama dalam mencapai sasaran manajemen.

Menurut Strauss (Wibisono, 2011:101) Sebagai suatu bentuk manajemen iklim yang baik, dukungan membantu mengurangi perasaan-perasaan tidak puas dan tertekan yang dirasakan oleh banyak pekerja bilamana mereka dihadapkan pada tekanan, kekakuan, dan kesterilan pekerjaan mereka. Dukungan mencerminkan sampai sejauh mana penyelia atau pemimpin ramah pada bawahan, mudah ditemui, penuh kepercayaan, dan menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan dan perasaan mereka. Kemudian ada tiga unsur kritis di dalam dukungan yaitu :

- (1) Menumbuhkan suatu perasaan disetujui
Karena bawahan bergantung pada atasan, penting bagi mereka untuk merasa bahwa penyelia menyetujui pekerjaan mereka dan diri mereka sebagai individu serta menaruh perhatian pada perkembangan pribadi mereka. Para penyelia dapat menyampaikan perasaan setuju mereka terhadap para bawahan dengan banyak cara, antara lain:
 - (a) Menunjukkan perhatian aktif terhadap mereka sebagai orang,
 - (b) Mendengarkan persoalan-persoalan mereka,
 - (c) Memberi pujian bilamana dibenarkan,
 - (d) Menunjukkan toleransi bila ada kesalahan, dan lain-lain. akan tetapi, yang penting adalah persepsi psikologis bawahan, perasaan disetujui. Kualitas keseluruhan dari sikap-sikap atasan terhadap bawahan terutama kepercayaan akan kemampuan mereka bisa lebih penting daripada tindakan atau bahkan kombinasi tindakan manapun kalau atasan mempercayai bawahan, ini akan kelihatan dan bawahan akan mempercayai atasannya.

- (2) Mengembangkan hubungan pribadi Organisasi yang bersifat pribadi, pertanyaan atasan yang bersangkutan dapat membuatnya bersifat pribadi terutama, bagi seorang karyawan baru, penyelia adalah organisasi dan apa yang dilakukan atasan membantu membentuk konsepsi individual mengenai organisasi secara keseluruhan. Seorang penyelia tidak dapat dengan mudah merusak semua usaha organisasi untuk menumbuhkan suatu kesan yang baik melalui hubungan pribadi. Bahkan lebih penting lagi, hubungan informal yang baik dalam hal-hal yang tidak langsung berkaitan dengan pekerjaan memudahkan jalan untuk komunikasi yang lebih baik dalam masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Dengan perkataan lain, para manajer mencoba mengurangi jumlah perintah yang mereka berikan dengan mendorong orang untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada mereka bukan dengan memberitahu orang-orang tersebut apa yang harus mereka kerjakan. Akan tetapi, para bawahan harus merasa cukup percaya dan aman untuk menemui atasan mereka bila timbul kesulitan-kesulitan. Dalam suasana setuju dan saling mengerti, bawahan akan merasa lebih santai dalam mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan saran atau bahkan kritik atasan lebih kecil kemungkinannya akan membuat tersinggung.
- (3) Memberikan perlakuan yang adil Para bawahan secara langsung bergantung pada atasan mereka dapat dimengerti kalau mereka ingin sekali menerima perlakuan yang adil dari atasan. Atasan dapat menunjukkan kesan perlakuan yang adil dengan membuat setiap karyawan mengetahui secara tepat apa yang diharapkan dan dengan menerapkan disiplin yang konsekuen. Putusan-putusan harus diambil berdasarkan hal-hal yang dianggap masuk akal oleh para bawahan. Memperlakukan orang secara adil tidak berarti memperlakukan setiap orang dengan cara yang persis sama yang pasti itu berarti bahwa bila pengecualian

diadakan hal tersebut harus dianggap masuk akal oleh anggota kelompok. dan jika manajer berbuat lebih banyak untuk para bawahan daripada yang sesungguhnya dibutuhkan, mereka akan memberi tanggapan yang setimpal. Jadi, timbul suasana dimana baik penyelia maupun bawahan memperlihatkan sikap yang fleksibel terhadap kewajiban kewajiban mereka bersama.

3. Pengembangan karyawan

Pengembangan karyawan menurut Mathis (2002:44) adalah "usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam lingkungan pekerjaan untuk menghadapi berbagai penugasan". Kemudian Heidjrachman dan Hasan (2004:77) menyatakan "pengembangan karyawan sering diartikan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien". Efisiensi suatu organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan anggota organisasi itu sendiri. Oleh karena itu untuk meningkatkan kemampuan kerja para karyawan, perusahaan harus menjalankan usaha-usaha pengembangan karyawannya.

Tujuan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Menurut Heidjrachman (2004:14) Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan, maupun sikap-sikap karyawan itu sendiri terhadap tugas-tugasnya. Pengembangan karyawan dapat dilakukan melalui cara-cara berikut :

(a) Pelatihan dan pendidikan

Manajer yang efektif menyadari bahwa pelatihan adalah suatu proses yang berjalan terus-menerus dan bukan proses sesaat saja. Masalah-masalah baru, prosedur-prosedur baru, peralatan-peralatan baru, pengetahuan dan jabatan baru selalu timbul dalam organisasi yang dinamis dan merupakan kebutuhan manajemen dalam memberikan instruksi- instruksi kepada para pekerja. Munculnya kondisi-kondisi baru dalam perusahaan mendorong manajemen untuk

memperhatikan dan menyusun program-program latihan yang berkelanjutan. Menurut Heidjrachman (2004:15) Pentingnya program pendidikan pelatihan bagi suatu organisasi antara lain sebagai berikut;

- (1) Sumber daya manusia atau karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini terjadi karena seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena kemampuannya, melainkan karena tersedianya formasi. Oleh sebab itu karyawan atau staf baru ini perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.
- (2) Dengan adanya kemajuan ilmu dan teknologi jelas akan mempengaruhi suatu organisasi atau instansi. Oleh sebab itu jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan sekarang diperlukan. Kemampuan orang yang akan menempati jabatan tersebut kadang-kadang tidak ada. Dengan demikian maka diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
- (3) Promosi dalam suatu organisasi atau instansi adalah suatu keharusan apabila organisasi itu mau berkembang dan menurut Davis dan Newstrom (Yuliana, 2007:9) kurangnya kesempatan untuk maju dan naik jabatan akan menciptakan iklim organisasi yang negatif. Pentingnya promosi bagi seseorang adalah sebagai salah satu "reward" dan "insentive" (ganjaran dan perangsang). Adanya ganjaran dan perangsangnya yang berupa promosi dapat meningkatkan produktivitas kerja bagi seseorang karyawan. Kadang-kadang kemampuan seorang karyawan yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan tertentu ini masih belum cukup. Untuk itulah,

diperlukan pendidikan dan atau pelatihan tambahan.

- (4) Penilaian diri, dalam kehidupan suatu organisasi ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia, yang mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja. Asumsi tersebut antara lain sebagai berikut :

- a) Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal.
- b) Setiap orang ingin mendapatkan penghargaan apabila iadinilai melaksanakan tugasnya dengan baik.
- c) Setiap orang ingin mcngetahiti secara pasti tangga karier yang dinaikinya apabila dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
- d) Setiap orang ingin mendapat perlakuan yang obyektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya.

(b) Jalan karier

Manfaat jalan karier yang direncanakan dengan baik bagi suatu organisasi:

- (1) Jalan karier menciptakan tantangan lebih besar, pertumbuhan karyawan dan belajar dalam pekerjaan khas. Ia memberikan kepada masing-masing karyawan suatu peluang untuk berkembang dalam potensinya secara penuh.
- (2) Jalan karier terus-menerus melengkapi bagi karyawan yang cakap dari organisasi.
- (3) Sebagai suatu sumber penting untuk motivasi karyawan, kenaikan pangkat adalah salah satu ganjaran yang paling kelihatan untuk prestasi yang baik.
- (4) Jalan karier yang memungkinkan organisasi yang untuk menilai orang atas dasar prestasi mereka yang sebenarnya dan bukan atas potensi mereka, dinilai dengan suatu alat seleksi.
- (5) Kenaikan pangkat melalui tangga karier sering lebih murah daripada

menyewa calon yang cakap sepenuhnya dari luar organisasi

- (6) Program kenaikan pangkat memberikan cara yang terbaik untuk kebanyakan organisasi guna memenuhi tujuan kegiatan yang disetujui.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan faktor-faktor yang membentuk atau menentukan serta mempengaruhi iklim organisasi yaitu antara lain struktur organisasi, kebijakan dan praktek manajemen, hubungan kerja, gaya kepemimpinan, dan pengembangan karyawan.

Pengertian Kinerja

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami (ada sejak lahir) atau dipelajari. Walaupun manusia mempunyai potensi untuk berperilaku tertentu tetapi perilaku itu hanya diaktualisasi pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja).

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2008:67) bahwa kinerja adalah "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya". Lebih lanjut Mangkunegara (2008:75) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu :

- (1) Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.
- (2) Kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan, secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun

etika. Selanjutnya Mathis (2009:113) menyebutkan kinerja pada dasarnya adalah "kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang didalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan baik". artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh organisasi pada periode tertentu. Kemudian Handoko (2010:135) "Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan" dan Dessler (2011:315) mendefinisikan Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah "prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan". Sedangkan kinerja itu sendiri Menurut Hasibuan (2006:94) menjelaskan bahwa ". Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu". Menurut Nitisemito (2002:109) terdapat berbagai faktor kinerja karyawan antara lain:

- (1) Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
- (2) Penempatan kerja yang tepat
- (3) Pelatihan dan promosi
- (4) Rasa aman di masa depan
- (5) Hubungan dengan rekan kerja
- (6) Hubungan dengan pemimpin
- (7) Kemampuan intelektualitas
- (8) Disiplin kerja
- (9) Gaya kepemimpinan
- (10) Lingkungan kerja, dan
- (11) Sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh anggota organisasi yang mencerminkan adanya suatu keberhasilan dalam melaksanakan tugas yang di terimanya.

METODE PENELITIAN

Bentuk penelitian ini adalah penelitian survey dan deskriptif, menurut Kerlinger (Sugiyono, 2009 : 7) penelitian survey yaitu "penelitian yang dilakukan pada populasi

besar maupun kecil tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis” sedangkan deskriptif menurut Sugiyono (2009:11) adalah “penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain yang diteliti dan dianalisis sehingga menghasilkan kesimpulan”.

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 27 orang dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh atau semua anggota populasi dijadikan sampel.

Teknik analisis data yang digunakan adalah:

- (a) Editing adalah pengecekan atau pengoreksian data yang telah terkumpul, tujuannya untuk menghilangkan kesalahan kesalahan yang terdapat pada pencatatan dilapangan dan bersifat koreksi.
- (b) Koding adalah kegiatan mengklasifikasikan jawaban - jawaban responden menurut macamnya.
- (c) Tabulasi adalah kegiatan menyusun data dalam bentuk tabel hal ini dimaksudkan untuk menentukan frekwensi setiap data.
- (d) Menentukan skor ideal atau kriterium yaitu skor yang ditetapkan dengan asumsi bahwa setiap responden pada setiap pertanyaan memberi jawaban dengan skor tertinggi kemudian skor hasil dibagi dengan skor kriterium atau dengan rumus sebagai berikut:

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

- (e) Interpretasi, hasil di interpretasi ke dalam kategori persentase seperti yang dikemukakan oleh Arikunto.
- (f) Dilakukan pembahasan dengan membandingkan hasil penelitian dengan teori serta hasil penelitian yang pernah

dilakukan sebelumnya terhadap iklim organisasi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Skor ideal atau kriterium faktor hubungan kerja yaitu 1620 kemudian untuk mendapatkan hasil hitungan terhadap faktor hubungan kerja adalah sebagai berikut :

$$P = \frac{1337}{1620} \times 100\% = 83\%$$

Berdasarkan perhitungan tersebut dapat diketahui nilai faktor hubungan kerja adalah 83%.

Skor ideal atau kriterium faktor gaya kepemimpinan yaitu 1620 kemudian untuk mendapatkan hasil hitungan terhadap faktor gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

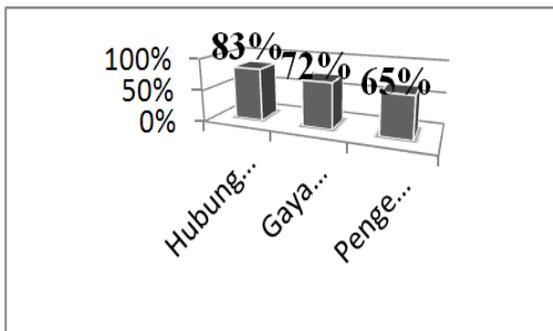
$$P = \frac{1165}{1620} \times 100\% = 72\%$$

Berdasarkan perhitungan tersebut dapat diketahui nilai faktor gaya kepemimpinan adalah 72 %.

Skor ideal atau kriterium faktor pengembangan karyawan yaitu 1620 kemudian untuk mendapatkan hasil hitungan terhadap faktor pengembangan karyawan adalah sebagai berikut :

$$P = \frac{1047}{1620} \times 100\% = 65\%$$

Berdasarkan perhitungan tersebut dapat diketahui nilai faktor pengembangan karyawan adalah 65 %. Dari hasil perhitungan ketiga variabel tersebut dapat diketahui bahwa variabel yang paling besar adalah hubungan kerja yaitu 83% kemudian variabel gaya kepemimpinan 72% dan terakhir adalah variabel pengembangan karyawan 65% seperti yang ditunjukkan pada grafik dibawah ini :



Karyawan non edukatif di sebuah perguruan tinggi merupakan elemen penting bagi kelangsungan hidup sekolah tinggi ataupun universitas. Mereka berperan sebagai ujung tombak pelayanan pada dosen, mahasiswa, orang tua mahasiswa, alumni, dan lain-lain. Apabila pelayanan yang mereka berikan berkualitas atau sesuai dengan standar kinerjanya maka pihak organisasi ataupun karyawan sendiri dapat diuntungkan. Pelayanan karyawan yang baik dapat meningkatkan citra perguruan tinggi atau organisasi serta efisiensi kerja dapat dicapai sehingga dapat memberikan sebuah kontribusi besar kepada organisasi karena kinerja karyawan adalah untuk pencapaian tujuan organisasi dan dapat menentukan keberhasilan institusi pendidikan itu sendiri.

Dalam suatu organisasi banyak aspek yang mendukung terciptanya kinerja karyawan yang baik, salah satu aspeknya adalah iklim organisasi yang baik atau kondusif. Faktor hubungan kerja, faktor gaya kepemimpinan dan faktor pengembangan karyawan dalam iklim organisasi tentunya tidak dapat diabaikan dalam mengoptimalkan kinerja karyawan. Sebab faktor hubungan kerja, faktor gaya kepemimpinan dan faktor pengembangan karyawan yang dirasakan oleh karyawan dapat memiliki efek yang baik bagi pencapaian hasil kerja yang dibebankan kepada karyawan.

Faktor hubungan kerja atau lingkungan kerja non fisik dengan nilai persentase 83% dengan kategori baik, dipersepsikan karyawan sebagai hal yang baik sesuai dengan hasil wawancara dengan beberapa karyawan yang mengatakan bahwa hubungan kerja yang tercipta antara karyawan maupun antara karyawan dari semua bagian selama ini merupakan hubungan kerja yang berdasarkan rasa kekeluargaan dan kerjasama yang baik

sehingga pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan oleh seorang karyawan akan langsung dibantu oleh rekan kerja lain atau juga apabila terjadi hambatan dalam pekerjaan akan saling memberikan bantuan agar tercipta kerja tim yang baik demi tanggung jawab pekerjaan. Faktor hubungan kerja ini juga sesuai dengan pendapat James, et.al dalam Davidson (Yulianto,2011:5) variasi faktor-faktor iklim organisasi salah satunya adalah workgroup cooperation, friendliness and warmth (kerjasama kelompok, keramahan dan kehangatan) yang secara umum mencerminkan hubungan antar anggota organisasi dan kelompok kerja selanjutnya Moekijat (Yuliana,2007:79) mengatakan bahwa peranan anggota kelompok yang jelas dan terstruktur dan hubungan antar individu yang hangat akan menciptakan iklim organisasi yang kondusif tentunya iklim organisasi yang kondusif ini akan meningkatkan kinerja anggota organisasi. Kenyataan ini sejalan dengan apa yang juga dikemukakan oleh Cahyono (2000:45) bahwa "iklim organisasi yang baik, teratur dan sehat serta menyenangkan akan sangat membantu orang-orang bekerja dalam organisasi tersebut dengan penuh semangat, bergairah dan lebih produktif". Faktor hubungan kerja dengan suasana kerja yang harmonis dimana terjadi hubungan atau komunikasi antara bawahan dengan atasan (hubungan vertikal) serta hubungan antar sesama karyawan (hubungan horisontal) berjalan harmonis dapat membuat karyawan merasa betah dan nyaman di tempat kerja sehingga karyawan akan menunjukkan kepuasan terhadap iklim organisasi dimana ia bekerja dan dapat meningkatkan kinerjanya. Selanjutnya faktor gaya kepemimpinan memperoleh persentase 72% dengan kategori cukup dan berdasarkan hasil wawancara sebagian karyawan berpersepsi bahwa gaya kepemimpinan masih kurang memperhatikan dan memberikan dukungan perkembangan pribadi karyawan baik itu kebutuhan terhadap reward, pelatihan-pelatihan maupun hal-hal lain yang bersifat pemenuhan kesejahteraan maupun pemenuhan keterampilan sehingga karyawan masih merasa bahwa pemimpin belum memberikan dukungan pada karyawan. Faktor gaya kepemimpinan dalam

menciptakan iklim organisasi yang kondusif harus mendapat perhatian yang lebih utama karena pemimpin mempunyai tanggung jawab menciptakan iklim organisasi dan kondisi-kondisi yang merangsang anggota agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan hal ini sejalan dengan pendapat Desler (Fitri,2011:167) agar iklim kerja yang baik dapat terjadi dalam sebuah organisasi maka perlu diperhatikan beberapa faktor yang mempengaruhi iklim kerja yaitu antara lain: Leadership Pattern (pola atau gaya kepemimpinan).

Faktor pengembangan karyawan yang memiliki persentase paling rendah (65%) dengan kategori cukup dalam membentuk iklim organisasi dan menurut hasil wawancara dengan beberapa karyawan bahwa untuk program pengembangan karyawan masih sangat minim.

Sesuai pendapat Mathis (2002:44) pengembangan karyawan adalah usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam lingkungan pekerjaan untuk menghadapi berbagai penugasan Selanjutnya Menurut Mathis (2002:44) pengembangan karyawan merupakan kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kecakapan karyawan guna pertumbuhan yang berkesinambungan di dalam organisasi. Hal senada juga diungkapkan Hasibuan (2005:69) pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Minimnya pengembangan karyawan ini seperti jarang dilakukan pelatihan baik yang bersifat internal maupun eksternal guna menunjang kinerja karyawan padahal pelatihan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sesuai dengan pendapat Anoraga (Maulidani, 2012:4) menyatakan: "faktor faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti: motivasi, pendidikan dan latihan, disiplin kerja, keterampilan, sikap etika kerja, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, lingkungan dan budaya organisasi, teknologi, sarana produksi, jaminan sosial, manajemen (kepemimpinan) dan kesempatan berprestasi (karir)". Hasil wawancara juga mengungkapkan kurangnya pengembangan karir hal ini ditandai dengan

pengembangan karir yang tidak secara berkala atau rutin tentu hal ini akan menjadi penghambat bagi karyawan dalam memaksimalkan kinerjanya, Menurut Rivai (Septyawati,2012:3)"Pengembangan karir merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi menurut Davis dan Newstrom (Yuliana,2007:9) kurangnya kesempatan untuk maju dan naik jabatan akan menciptakan iklim organisasi yang negatif apabila iklim organisasi negatif tentu akan berdampak terhadap kinerja karyawan yang akan menurun pula. Hal ini tidak sesuai dengan iklim yang menyenangkan yang dikemukakan oleh Steers (Yuliana, 2007:73) yaitu yang bermanfaat bagi kebutuhan individu, misalnya memperhatikan kepentingan para karyawan dapat menuju kearah perwujudan tingkat perilaku untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari hasil wawancara dengan pimpinan bahwa mengenai pengembangan karyawan mulai tahun ini sudah masuk pada program kerja untuk memperbanyak pendidikan dan pelatihan seperti pelatihan penggunaan software baru, pelatihan dan pemahaman tentang pelayanan prima serta beberapa pelatihan lain yang berkaitan langsung dengan kebutuhan pencapaian tujuan institusi pendidikan selain itu juga sudah dirancang penyusunan jenjang karir yang jelas dan juga hal - hal lain agar produktifitas dan kinerja semakin meningkat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tentang faktor hubungan kerja, faktor gaya kepemimpinan dan faktor pengembangan karyawan dalam iklim organisasi di Sekolah Tinggi Manajemen Informatika Komputer TIME Medan maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Faktor hubungan kerja dengan persentase terbesar diantara tiga faktor yaitu memperoleh 83% dengan kategori baik sehingga dapat dikatakan bahwa faktor hubungan kerja adalah faktor yang paling dipersepsikan karyawan sebagai faktor yang paling baik dalam menciptakan iklim organisasi yang baik atau yang

menyenangkan yang dapat membuat kinerja karyawan baik.

2. Faktor gaya kepemimpinan diurutkan kedua dengan persentase 72% dan dikategorikan cukup. Faktor gaya kepemimpinan adalah faktor yang dipersepsikan karyawan sebagai faktor yang belum secara maksimal menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan terutama dalam memberikan dukungan kepada karyawan sehingga dapat menurunkan kinerja karyawan.
3. Faktor pengembangan karyawan menjadi faktor paling rendah diantara tiga faktor dengan memiliki persentase 65% dengan kategori cukup. Faktor ini adalah faktor yang paling rendah dari persepsi karyawan dalam menciptakan iklim organisasi sehingga iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan belum baik dan tidak menyenangkan yang dapat menurunkan semangat kerja dan berdampak kepada penurunan kinerja karyawan.

SARAN

Faktor hubungan kerja, faktor gaya kepemimpinan dan faktor pengembangan karyawan, ternyata sangat menentukan dalam mendukung terjadinya suatu iklim organisasi yang berdampak kepada kinerja karyawan dan juga kinerja organisasi. Iklim organisasi memang selalu ada dan terjadi didalam suatu organisasi Perguruan tinggi merupakan organisasi yang menyelenggarakan pendidikan tinggi dan guna kelancaran pada pelayanan dan lainnya tergantung pada para karyawan yang menjalankan sistem manajemen di perguruan tinggi tersebut.

Lingkungan kerja yang mendukung menjadikan iklim bekerja yang mendukung pula. Sehingga pelaksanaan kegiatan dengan iklim organisasi yang mendukung akan berdampak pada produktifitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Sehingga dari penelitian yang sudah dilakukan bisa diambil implikasi bagi kebijakan manajemen sebagai berikut:

1. Iklim organisasi tidak terlepas dari dukungan indikator-indikator yang membentuk maupun mempengaruhi iklim organisasi. Indikator tersebut

meliputi: (1) hubungan kerja, (2) gaya kepemimpinan dan (3) pengembangan karyawan. Perbaikan dan peningkatan pada masing-masing indikator akan memberikan dampak yang baik bagi iklim organisasi terutama kinerja karyawan dan akhirnya menuju kinerja organisasi.

2. Iklim organisasi yang baik seperti dapat memacu peningkatan hubungan antara rekan kerja. Hal ini bisa terjadi karena pada lingkungan kerja yang nyaman dimana setiap karyawan merasa menikmati pekerjaan yang mereka lakukan, maka komunikasi antar karyawan juga meningkat. Hal ini membawa dampak pada keeratan hubungan personal diantara karyawan maupun antara karyawan dengan pimpinan sehingga kinerja seluruh karyawan juga akan meningkat.
3. Iklim organisasi yang baik diciptakan oleh pemimpin dan gaya kepemimpinannya dengan gaya kepemimpinan yang tidak kaku dalam membuat kebijakan dan aturan-aturan yang diterapkan dapat mengarahkan iklim organisasi ke arah pencapaian misi dan tujuan organisasi melalui kinerja karyawan yang meningkat. Dengan tetap harus mempertimbangkan batasan sumber daya yang ada, sehingga dalam pelaksanaan tugas sehari-hari tidak terjadi suatu gaya kepemimpinan yang memiliki gap dengan bawahan, hubungan kerja yang kaku, komunikasi yang terhambat antara karyawan dengan pimpinan atau sebaliknya.
4. Iklim organisasi yang baik dapat menciptakan kebijakan yang dapat mendorong karyawan untuk memiliki kinerja dengan baik dengan cara pengembangan karyawan tentunya yang akan mendorong karyawan untuk mengembangkan diri dan profesionalitas mereka, karena dalam iklim organisasi yang mendukung pengembangan karyawan membuka kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dan pengembangan karyawan ini perlu menjadi perhatian pimpinan karena dari hasil penelitian yang didapat bahwa pengembangan karyawan memiliki persentase paling rendah. Apabila pengembangan karyawan dapat

diciptakan dengan baik akan berdampak kepada karyawan memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaan dan mampu meningkatkan kualitas kerjanya. Sehingga hasil pekerjaan masing-masing karyawan juga ikut meningkat seiring dengan iklim organisasi yang semakin baik. Akhirnya, iklim organisasi yang mendukung ini akan mendorong interaksi di dalam organisasi dan menjadikan organisasi dinamis dan adaptable terhadap perubahan.

5. Kebanggaan yang digambarkan oleh karyawan kepada iklim organisasi dimana ia bekerja dapat ia tunjukkan karena organisasi tempat ia bekerja memiliki kepemimpinan yang responsive, keterbukaan, kehangatan, keramahan, sistem penghargaan yang layak, rendahnya konflik internal, inovasi di bidang pekerjaan, hubungan kerja yang baik, promosi yang sesuai dan hal ini akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S.(2010). *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arikunto,S.(2007).*Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arikunto,S.(2006).*Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Cahyono,T.(2000).*Teori dan Praktek Kewirausahaan*. Yogyakarta: Liberty.
- Husnan, H. R. (2004). *Manajemen Personal*. Yogyakarta: BPFE.
- Jackson, M. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Mangkunegara,A.P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara,A.P.(2008). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama
- Ruky, A. (2004). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia.
- Saydam, G. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan V)*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sugiyono.(2009).*Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono.(2004).*Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Winardi. (2000). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Septyawati,N.(2012).*Analisis Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT. POS INDONESIA (PERSERO)* Bandung. Bandung: Fakultas Ekonomi Universitas Komputer Indonesia.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba empat.
- Yuliana,E.(2007).*Hubungan Antara Iklim Organisasi dan Kualitas Pelayanan Pada Karyawan McDonald Java Semarang*. Semarang: Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro.
- Yulianto,E.P.(2011).*Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja (Survey Pada karyawan Universitas Komputer Indonesia)*. Bandung: Universitas Komputer Indonesia.