

GAMBARAN IKLIM ORGANISASI SEBAGAI DASAR PENGEMBANGAN ORGANISASI

Gracia Tobing, Rayini Dahesihsari, Benedicta P. Dwi Riyanti,
dan Nani Indra Ratnawati Nurrachman
Magister Psikologi Profesi, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya
sisie_gracia@yahoo.com

Abstrak

Bagaimana karyawan memaknai lingkungan kerjanya, termasuk terhadap praktek, kebijakan, nilai-nilai dan interaksi dalam organisasi yang berpengaruh langsung terhadap pengalaman kerja mereka, sudah sejak lama diyakini para ahli Psikologi Organisasi akan memberikan dampak terhadap perilaku kerja. Pengelolaan Iklim Organisasi yang tidak optimal mempunyai dampak pada keseluruhan kinerja organisasi. Terganggunya relasi vertikal dan horizontal, implementasi kebijakan yang tidak mengena sasaran, menurunnya motivasi dan produktivitas kerja adalah beberapa contoh masalah bila Iklim Organisasi tidak dikelola dengan baik. Perhatian yang serius terhadap Iklim Organisasi merupakan tuntutan yang sulit dihindari bagi organisasi yang berada dalam persaingan yang makin ketat. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan Iklim Organisasi berdasarkan teori Competing Value Model, yang dikemukakan oleh Patterson, West, Shackleton, Jeremy, Lawthom, Maitlis, Robinson, dan Wallace (2005), di organisasi sebagai acuan bagi langkah-langkah pengembangan organisasi yang dibutuhkan. Kombinasi pendekatan kuantitatif dan kualitatif digunakan dengan menggunakan kuesioner dan wawancara. Partisipannya adalah 59 karyawan pada level *supervisory* ke atas. Teknik analisis data yang digunakan untuk pendekatan kuantitatif ialah statistik deskriptif dan Anova Oneway. Sementara itu, teknik analisis data yang digunakan untuk pendekatan kualitatif ialah *content analysis*, dengan melakukan analisis induktif. Hasil penelitian menunjukkan perlunya perhatian diberikan pada Iklim Organisasi yang terkait dengan dimensi *Internal Process*, *Human Relation*, dan *Rational Goal*. Aspek tersebut akan menjadi fokus dalam pengembangan organisasi ke depan.

Kata kunci: iklim organisasi, pengembangan organisasi, kinerja

Abstract

The important impact of how employees perceived their working environment, practices, policies, values, and interaction in organization affecting their working experiences on their working behavior has been well known in the field of organizational psychology. Poor vertical and horizontal relationship, the mismatch policies and goals, lack of motivation, and work productivity are the examples of problems that may be arise if organizational climate were not well managed. Full attention to organizational climate has been the inevitable demand for organizations that are in a situation with strict competition. This research aimed to get a comprehensive description of organizational climate, based on Competing Value Model theory that were presented by Patterson, West, Shackleton, Jeremy, Lawthom, Maitlis, Robinson, dan Wallace. The description will be used for guiding how the management develop their organization. A combination of quantitative and quality

approaches was implemented by using questionnaires and interviews. The participants are 59 employees with minimum supervisory level as the criteria. Descriptive statistic and anova one-way were used for analyzing quantitative data. Content analysis with inductive analysis was used for analyzing qualitative data. The result showed that more attention was needed for organizational climate, especially on internal process, human relation, and rational goal. Those aspects will be the focus to develop for management.

Keywords: organizational climate, organizational development, performance

Zona nyaman atau *comfort zone* merupakan suatu keadaan yang memuaskan individu yang terlibat di dalamnya. Berada dalam suatu zona nyaman berarti individu tersebut merasa nyaman terhadap segala hal, baik hal yang baik maupun hal yang buruk. Individu tersebut merasa nyaman karena sudah mempelajari respon yang tepat dan merasa mampu saat menghadapi tantangan-tantangan yang pernah dialami. Individu tersebut juga sudah mengetahui seberapa besar usaha yang harus dikeluarkan, sehingga tidak perlu lagi bersusah payah untuk mendapatkan hasil yang cukup dapat diterima (Lemberg, 2007).

Tidak berbeda dengan individu, organisasi yang berada dalam suatu zona nyaman juga merasa tidak perlu bersusah payah untuk memberikan kinerja yang optimal, agar mampu mencapai hasil yang sebenarnya sudah tidak maksimal. Menurut Lemberg (2007), ketika organisasi tidak lagi mampu untuk keluar dari zona nyaman, maka organisasi tersebut pada akhirnya akan mengalami kegagalan karena tidak mampu mengimbangi lingkungan yang selalu berubah. Hal tersebut disebabkan karena dalam zona nyaman, berarti organisasi menerima kondisi *status quo* dan mengharapkan semua hal yang terkait dengan organisasi tetap berada dalam keadaan yang sama. Organisasi pun mempertahankan cara-cara kerja yang sama, walaupun sudah tidak lagi sesuai dengan kebutuhan lingkungan yang sudah berubah.

Salah satu organisasi yang mengalami kegagalan karena berada dalam zona nyaman adalah Kodak, perusahaan

yang bergerak dalam bidang pelayanan dan solusi pencitraan. Pada bulan Januari 2012, Kodak menyatakan perusahaannya pailit. Menurut Kotter (2012), Kodak mengalami kegagalan karena adanya rasa puas yang dimiliki karyawannya saat organisasi tersebut berkali-kali mendulang kesuksesan atas produknya yang menguasai pasar Amerika Serikat pada tahun 70-an. Rasa puas tersebut membuat Kodak pada akhirnya kalah bersaing dengan kompetitor.

Kotter (2012) menyatakan bahwa sebelum era digitalisasi muncul, yaitu pada awal tahun 80-an, Kodak sudah kalah bersaing dengan kompetitornya karena mempertahankan organisasinya dalam zona nyaman. Ide-ide antisipatif dari beberapa karyawan akibat munculnya Fuji film, kompetitor baru dari Jepang, tidak dihiraukan. Hal ini disebabkan karena mereka menganggap Kodak akan tetap unggul, mengingat Kodak merupakan merek asli dari Amerika Serikat. Mereka percaya bahwa masyarakat Amerika Serikat akan tetap setia dengan produk Kodak. Padahal Fuji film memasarkan produk yang sama dengan harga yang lebih murah dan kualitas produk yang lebih bagus. Fuji film pun pada akhirnya mampu meningkatkan *market share* di Amerika Serikat yang pada saat itu dikuasai oleh Kodak.

Keadaan dimana Kodak tertinggal dari Fuji film, membuat jajaran pimpinan Kodak mengubah strategi perusahaan dalam produk dan pemasaran, namun hal ini tidak disertai dengan kesiapan seluruh karyawan Kodak untuk keluar dari zona nyaman (Kotter, 2012). Jajaran pimpinan Kodak saat itu belum menunjukkan kepada

karyawan, pentingnya perubahan dalam organisasi agar dapat beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah. Hal tersebut membuat karyawan mempertahankan cara-cara lama yang sebelumnya berhasil, namun sudah tidak sesuai dengan tantangan-tantangan baru dari lingkungan. Strategi-strategi yang dijalankan oleh jajaran pimpinan Kodak untuk tetap unggul pun menjadi tidak efektif sehingga akhirnya Kodak menyatakan bangkrut pada Januari 2012.

Zona nyaman yang dialami oleh Kodak juga terjadi pada PT. EMA. PT. EMA merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri bahan kimia, khususnya dalam produksi dan pemasaran pembasmi hama. PT. EMA merupakan bagian dari perusahaan induk, yaitu Grup ALG. Grup ALG memiliki banyak anak perusahaan yang bergerak hampir di setiap bidang industri di Indonesia seperti produksi dan penjualan tepung terigu, produksi dan penjualan semen, timah, serta distributor mobil merk tertentu dari Jepang. Menjadi bagian dari Grup ALG, sebuah grup perusahaan yang besar, memberikan kesempatan lebih bagi PT. EMA. Sampai tahun 2014, PT. EMA merupakan satu-satunya perusahaan di Indonesia yang mendapatkan izin dalam mengolah bahan dasar kimia tertentu, yang menjadi bahan dasar pembasmi hama. Hal tersebut menjadi salah satu kelebihan dari PT. EMA jika dibandingkan kompetitornya, mengingat mereka hanya dapat mengimpor produk yang sudah jadi. PT. EMA juga menjadi pilihan pertama yang ditawarkan oleh pemerintah Indonesia kepada negara lain saat ada kebutuhan mengekspor bahan kimia. Ditambah lagi, negara Indonesia yang dianggap sebagai negara agraris juga merupakan potensi pasar yang cukup besar bagi PT. EMA. Kondisi-kondisi tersebut membuat PT. EMA pernah menjadi pemimpin dalam pasar bahan kimia dan membuat PT. EMA berada dalam zona nyaman.

PT. EMA merasa cukup dengan pencapaian yang ada, walau sebenarnya belum memberikan kinerja yang optimal, yang bisa memberikan hasil yang lebih memuaskan. Perusahaan tersebut tetap bertahan dengan produk-produk yang sudah ada sewaktu masih memimpin pasar, padahal banyak kompetitor baru bermunculan. Produk kompetitor pada akhirnya mulai menguasai pasar. PT. EMA bahkan menjadi *follower* dan tertinggal dari produk-produk kompetitor. Sampai Oktober 2014, menurut AS, *GM Marketing, market share* PT. EMA hanya sebesar 3% di seluruh Indonesia.

Tidak dapat dipungkiri, lingkungan sosial dan ekonomi yang terjadi mempengaruhi kondisi PT. EMA. Pergantian pimpinan pemerintah Indonesia memiliki imbas dalam pemberian izin pada industri bahan kimia. Hal tersebut membuat PT. EMA kesulitan mendapatkan izin penjualan produknya. Selain itu, salah satu bahan dasar kimia yang diolah dan diekspor oleh PT. EMA di beberapa negara Asia dan Eropa sudah dilarang untuk digunakan. Larangan penggunaan bahan kimia tersebut memberikan dampak yang cukup signifikan pada penurunan produksi dan *revenue* dari PT. EMA. Perubahan lingkungan yang juga akan dihadapi oleh PT. EMA ialah berlakunya ASEAN Community atau dalam bidang ekonomi lebih dikenal sebagai ASEAN Economic Community (AEC) di tahun 2015.

Adanya perubahan lingkungan sosial dan ekonomi yang ada saat ini, maka menjadi suatu tantangan bagi PT. EMA untuk kembali menjadi unggul dalam industri bahan kimia. Namun, meski tidak lagi menguasai pasar dan tertinggal dari kompetitor, sebagian besar jajaran pimpinan merasa bahwa PT. EMA tidak memerlukan perubahan dan merasa organisasinya sudah cukup siap untuk mengatasi tantangan yang ada. Pandangan tersebut diperkuat oleh situasi finansial PT. EMA yang tetap menunjukkan hasil yang cukup memuaskan. Amannya situasi

finansial perusahaan membuat jajaran manajemen tetap bertahan dengan strategi yang telah digunakan selama ini, yaitu cara-cara kerja lama yang kemungkinan tidak lagi optimal dalam membuat perusahaan tetap kompetitif. Ditambah lagi, PT. EMA telah memiliki sertifikasi standar mutu ISO 9001, sehingga membuat sebagian besar jajaran pimpinan merasa bahwa sistem perusahaan mereka sudah berjalan sesuai standar mutu ISO.

Sejumlah kegagalan yang terjadi dalam proses bisnis ditolerir. Misalnya saja saat PT. EMA mengalami kerugian yang cukup besar akibat dikirimkannya kembali satu *container* bahan kimia oleh salah satu pelanggannya yang berasal dari negara lain. Produk tersebut dikembalikan akibat kualitas dari pengemasan yang kurang baik. Tidak hanya memberikan kerugian yang cukup besar secara finansial, tetapi juga memberikan citra yang kurang positif bagi PT. EMA. Bagi sebagian besar jajaran pimpinan, hal tersebut merupakan hal yang sepele. Hal tersebut tidak dipandang sebagai masalah yang serius dan menurut mereka dapat diselesaikan dengan solusi yang mudah, yaitu produk dikirimkan kembali, diperbaiki pengemasannya kemudian dikirimkan ke pelanggan tersebut.

Kegagalan yang ditolerir membuat karyawan berada dalam zona nyaman, membuat karyawan memiliki pandangan bahwa tidak ada kebutuhan untuk menunjukkan kinerja yang optimal. Kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh karyawan juga ditolerir oleh atasannya. Kondisi tersebut membuat karyawan PT. EMA terbiasa untuk bekerja tanpa ada tuntutan kinerja yang baik. Saat terjadi masalah dalam pengemasan, PT. EMA tidak membuat peraturan baru yang mengatur tentang kualitas pengemasan. Hal tersebut membuat karyawan tidak menjadi mawas diri dan beberapa kali produk PT. EMA dikembalikan oleh pelanggan yang berbeda.

Untuk pembenahan ke depan dibutuhkan gambaran yang lengkap

tentang bagaimana pandangan karyawan terhadap iklim organisasi dan praktek manajemen yang terjadi. Persepsi karyawan terhadap organisasi ini memang penting untuk diketahui, karena efektivitas kinerja organisasi bergantung pada efektivitas kinerja anggotanya (Grobler, Egan, dan Cynthia, 2005). Iklim Organisasi didefinisikan sebagai persepsi atau pandangan karyawan dalam memaknai praktek, kebijakan, dan nilai-nilai organisasi yang punya pengaruh langsung terhadap pengalaman kerja mereka sehari-hari (Muthukumar, 2012). Iklim Organisasi juga diartikan sebagai bagaimana karyawan menyikapi dan menilai lingkungan kerja mereka (Denison, 1996; Moran & Volkwein, 1992).

Banyak penelitian yang telah membuktikan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap beberapa perilaku kerja karyawan. Iklim organisasi bertindak sebagai mediator antara pengaruh budaya perusahaan terhadap sikap kerja karyawan dan juga intensi *turnover* karyawan (Aarons & Sawitzky, 2006). Iklim organisasi berkorelasi negatif dengan intensi *turnover* (Zhang, 2010; Jyoti, 2013) dan *job stress* (Zhang, 2010.) Iklim organisasi berkorelasi positif dengan kepercayaan karyawan, jalur komunikasi, pemecahan masalah, efisiensi kerja, dan hubungan yang berkelanjutan dengan karyawan (Rota, Reynolds, dan Zanasi 2012; Rahimi, 2003). Iklim organisasi juga berkorelasi positif dengan efektivitas organisasi dan kepuasan kerja (Zhang, 2010) serta komitmen kerja (Jyoti, 2013). Iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan dan secara otomatis mempengaruhi kinerja organisasi dan pencapaian tujuan organisasi (Likert & Pyle, dalam Rusu & Availcai, 2013; Mahal 2009).

PT. EMA belum pernah melakukan penelitian terkait dengan iklim organisasi, padahal penting bagi organisasi untuk mengetahui iklim organisasi seperti apa

yang dipersepsikan karyawan, mengingat iklim organisasi berperan penting sebagai faktor penentu kesuksesan suatu organisasi (Rota, dkk., 2012). Penelitian ini dilakukan untuk dapat mendapatkan gambaran iklim organisasi yang terdapat di PT. EMA. Untuk mendapatkan gambaran iklim organisasi secara komprehensif, maka peneliti menggunakan Competing Value Model (CVM) yang digunakan oleh Patterson, West, Shackleton, Jeremy, Lawthom, Maitlis, Robinson, dan Wallace (2005).

Teori CVM yang disusun oleh Quinn & Rohrbaugh (1983) sering kali digunakan sebagai dasar dalam pengukuran efektivitas suatu organisasi. CVM dijadikan dasar pengukuran iklim organisasi oleh Patterson dkk (2005) karena kerangka teori ini dilihat mampu mengukur keseluruhan aspek di tingkat organisasi, tidak hanya mengukur aspek psikologi saja. Dalam pemilihan dimensi-dimensi apa saja yang termasuk di dalam keempat kuadran, Patterson dkk (2005) memilih dimensi-dimensi yang pernah digunakan oleh studi-studi tentang iklim organisasi dari 1960 – 2000. Oleh sebab itu, teori iklim organisasi berdasarkan kerangka teori CVM dapat dikatakan cukup komprehensif.

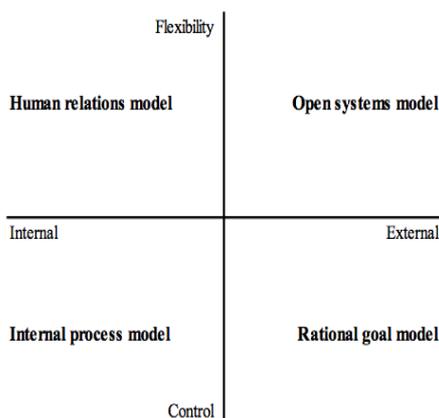


Figure 1: The Competing Values Model, based on Quinn & Rohrbaugh (1983)

Gambar 1. Competing Values Model (Quinn & Rohrbaugh, 1983)

Dalam teori CVM, suatu organisasi dapat dikatakan efektif saat mampu dikelola berdasarkan 2 dimensi dasar,

yaitu *flexibility vs control* dan *internal vs external orientation*. Kombinasi kedua domain dasar tersebut membentuk 4 dimensi, yaitu *Open System*, *Internal Process*, *Human Relation*, dan *Rational Goal*. Penelitian ini difokuskan pada persepsi karyawan terhadap aspek-aspek yang terdapat dalam keempat dimensi yang ada di tiap kuadran. Organisasi yang efektif menurut Quinn (dalam Patterson dkk, 2005) ialah organisasi yang mampu menyeimbangkan keempat kuadran tersebut.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan dasar dalam pengembangan organisasi yang tepat agar dapat membantu PT. EMA dalam merancang lingkungan kerja yang dapat menciptakan iklim organisasi yang positif. Dengan begitu, karyawan di PT. EMA dapat bekerja dengan kinerja yang optimal sehingga kinerja organisasi serta tujuan organisasi dapat tercapai.

METODE

Penelitian ini tergolong sebagai *action research*, dimana penelitian melibatkan peran aktif partisipan. *Action Research* merupakan jenis penelitian yang mengeksplorasi dinamika yang terjadi di lapangan dengan memandang partisipan sebagai rekan peneliti dan bukan dipandang sebagai subjek penelitian (Reason dalam Tracy, 2013). Penelitian dilakukan menggunakan dua pendekatan, yaitu secara kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengetahui Iklim Organisasi di PT. EMA secara umum dan untuk mengetahui seberapa positif iklim organisasi di PT. EMA. Sementara itu, penelitian kualitatif digunakan untuk mendapatkan deskripsi dari iklim organisasi beserta aspek-aspek yang terlibat di dalamnya.

Variabel penelitian dalam penelitian ini adalah iklim organisasi, yang terdiri atas empat dimensi dan aspek-aspek yang terdapat di dalamnya. Tidak semua aspek dalam teori iklim organisasi menurut

Patterson dkk (2005) digunakan dalam pengukuran iklim organisasi di penelitian ini. Aspek-aspek yang diukur merupakan aspek-aspek yang dianggap relevan dengan kondisi lapangan di PT. EMA.

Berikut adalah definisi operasional iklim organisasi, yaitu skor total dari seluruh item yang menggambarkan penilaian karyawan terhadap lingkungan kerja, yang terdiri keempat dimensi sebagai berikut:

1. *Human Relations Model*

Skor total jumlah item yang menggambarkan penilaian karyawan terhadap norma dan nilai yang berkaitan dengan keterlibatan, kepercayaan, persatuan antara individu yang ada di dalam organisasi, meliputi: *Participation, Communication, Conflict Management, Vertical Relationship, Horizontal Relationship, Working Environment and Values.*

2. *Internal Process Model*

Skor total jumlah item yang menggambarkan penilaian karyawan terhadap bagaimana perusahaan menjaga agar proses kerja yang terjadi efisien dan selalu terjaga kualitasnya dan sesuai dengan tujuan organisasi. Aspek yang terdapat dalam *Internal Process Model* adalah: *Efficiency, Quality, Performance Management, Development, Career Management, dan Innovation.*

3. *Open System Model*

Skor total jumlah item yang menggambarkan pandangan karyawan terhadap citra perusahaan, kesiapan perusahaan akan perubahan kebutuhan pasar dan kondisi sosial politik. Aspek yang diukur dalam *Open System Model*: *Company Image, Outward dan Reflexivity.*

4. *Rational Goal Model*

Skor total jumlah item yang menggambarkan pandangan terhadap pencapaian objektif perusahaan yang jelas, dimana norma dan nilai dihubungkan pada pemenuhan tujuan. *Rational Goal Model* mengukur aspek: *Clarity of Goals dan Effort.*

Penelitian Kuantitatif Partisipan Penelitian

Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. EMA dengan karakteristik partisipan minimal telah menduduki level supervisor. Karyawan dengan level supervisor ke atas dipilih karena peran dan kewenangan mereka dalam melaksanakan proses manajemen, membuat mereka lebih terpapar oleh seluruh aspek-aspek yang berada di dalam Iklim Organisasi jika dibandingkan dengan karyawan level non-supervisor. Proses manajemen sendiri ialah suatu proses dalam memperoleh, menggunakan, dan mengolah berbagai sumber daya yang penting untuk dapat mencapai tujuan organisasi (Newstrom, 2012). Karena PT. EMA memiliki tiga lokasi kerja yang berbeda, maka penelitian ini juga menyorot gambaran iklim organisasi dari masing-masing lokasi kerja. Jumlah karyawan level supervisor ke atas di PT. EMA ialah sebanyak 62 orang, yang terbagi berdasarkan lokasi kerja, yaitu Kantor Pusat, Pabrik dan Kantor Cabang.

Instrumen Penelitian

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur Iklim Organisasi di PT. EMA disusun oleh tim peneliti menggunakan teori Iklim Organisasi berdasarkan model CVM yang dikemukakan oleh Patterson dkk (2005). Dengan memahami pengertian Iklim Organisasi dan masing-masing dimensi serta aspek yang berada di dalamnya, tim peneliti kemudian melakukan *preliminary assessment* terlebih dahulu di PT. EMA. Temuan yang didapatkan dari *preliminary assessment* ini

menjadi dasar dalam penyusunan alat ukur.

Kuesioner Iklim Organisasi yang disusun, terdiri dari 50 item, yang mewakili semua dimensi dan aspek dalam Iklim Organisasi. Partisipan diminta untuk menilai derajat kesesuaian pada setiap *item*. Pada setiap *item*, partisipan diminta untuk memberikan jawaban mengenai tingkat kesesuaian pernyataan tersebut dengan kondisi yang ada di tempat kerja saat ini, dengan acuan sebagai berikut: SS (Sangat Sesuai), S (Sesuai), TS (Tidak Sesuai), STS (Sangat Tidak Sesuai).

Pengujian psikometrik Kuesioner Iklim Organisasi juga sudah dilaksanakan, bersamaan dengan pengambilan data di lapangan. Dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha*, peneliti menguji reliabilitas kuesioner Iklim Organisasi. Peneliti melakukan pengujian reliabilitas Kuesioner Iklim Organisasi, dimana peneliti mendapatkan Coefficient of Inter-Item Consistency sebesar 0.914.

Peneliti menggunakan dua metode dalam uji validitas Kajian Iklim Kerja berdasarkan derajat kesesuaian. Pengujian pertama ialah dengan melakukan content validity. Pengujian ini dilakukan untuk memastikan apakah item-item yang ada sudah dibuat dan diciptakan sesuai dengan penjejukan yang dilakukan, dimulai dari konstruk, domain behavior, sampai ke perilaku nyata (Anastasi & Urbina, 1986).

Metode uji validitas kedua yang digunakan dalam penelitian ini ialah dengan menggunakan *construct validity*, yaitu *internal consistency*. Berdasarkan hasil uji validitas, terdapat sepuluh (10) item yang secara konsisten menunjukkan *internal consistency* yang rendah. Jawaban partisipan dalam item-item yang memiliki *internal consistency* yang rendah tidak ikut diolah dalam mendapatkan hasil penelitian dengan pendekatan kuantitatif.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam pendekatan kuantitatif ialah menggunakan statistik deskriptif dan

Anova One-Way. Statistik deskriptif digunakan untuk melihat gambaran umum iklim organisasi, baik secara keseluruhan maupun pada tiap dimensi. Anova One-way digunakan untuk melakukan uji beda berdasarkan data demografis dan divisi yang ada.

Untuk dapat membandingkan setiap aspek yang ada, agar dapat diidentifikasi aspek apa saja yang perlu ditingkatkan, maka perlu diperbandingkan skor pada setiap aspek. Karena aspek terdiri dari jumlah item yang berbeda, maka digunakan z-score untuk dikonversikan menjadi Standard Score dengan rentang 1-20. Untuk menginterpretasi Standard Score dari hasil pengolahan data, maka dapat menggunakan norma sebagai berikut:

Tabel 1: Norma Iklim Organisasi

Standard Score	Arti
> 13.33	Sangat Positif
6.68 – 13.33	Cukup Positif
1 – 6.67	Kurang Positif

Penelitian Kualitatif Partisipan Penelitian

Sepuluh karyawan terdiri dari empat (4) orang karyawan Kantor Pusat, empat (4) orang karyawan Pabrik, dan dua (2) orang karyawan Kantor Cabang menjadi partisipan dalam pendekatan kualitatif. Kesepuluh karyawan tersebut ditentukan berdasarkan kesediaannya untuk memberikan banyak informasi terkait dengan pandangannya terhadap organisasi serta dianggap memiliki pengalaman yang kaya.

Metode Pengambilan Data

Metode pengambilan data dalam penelitian kualitatif ialah metode wawancara. Wawancara yang dilakukan merupakan *semi structured interview*, dimana selain terdapat panduan wawancara, peneliti juga mendapatkan kebebasan untuk mengeksplorasi topik-topik yang sesuai dengan topik penelitian (Patton, 1990).

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan untuk mengolah data kualitatif ialah dengan melakukan *content analysis*, dimana peneliti melakukan analisis induktif. Analisis induktif merupakan metode analisis data dimana peneliti menyusun tema berdasarkan data wawancara yang kemudian disesuaikan dengan kerangka teori yang digunakan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

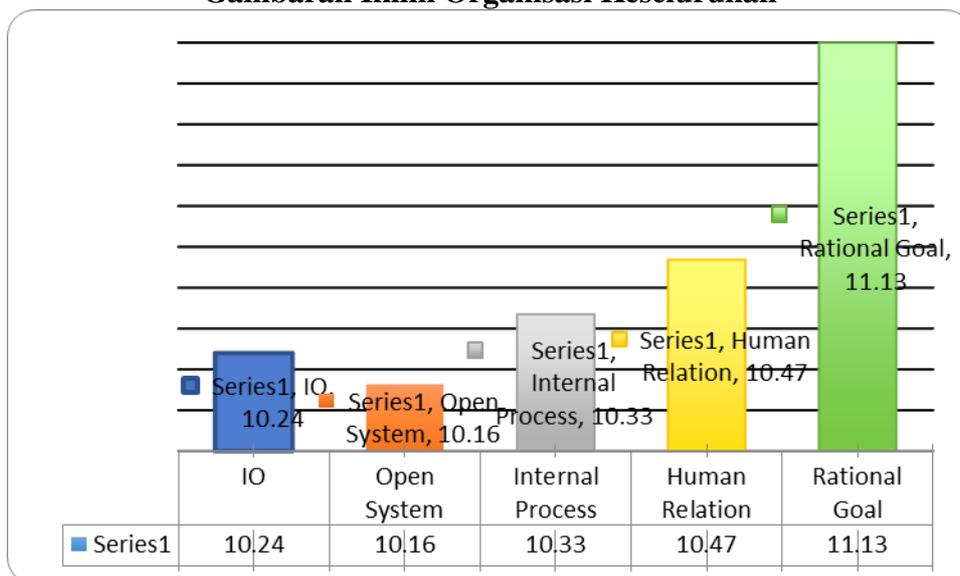
Hasil Penelitian Kuantitatif

Karyawan dengan level supervisor ke atas paling banyak terdapat di Kantor Pusat, yaitu sebanyak 41%. Sementara itu, karyawan dengan level supervisor ke atas di Pabrik sebanyak 32% dan di Kantor Cabang sebanyak 27%. Level Supervisor mendominasi jumlah karyawan terbanyak, yaitu 56%. Sebanyak 34% jumlah karyawan yang menduduki level Manager, 7% jumlah karyawan yang menduduki level Section Head, 3%. Jumlah karyawan yang menduduki level Senior Management. Jika dilihat berdasarkan lama kerja, terdapat banyak karyawan

yang sudah bekerja 11-19 tahun, yaitu sekitar 34%. Karyawan yang sudah bekerja di atas 20 tahun sebesar 27%. Karyawan yang sudah bekerja selama 4 – 10 tahun sebesar 25%. Karyawan yang sudah bekerja selama 0 – 3 tahun sebanyak 14%.

Jika dilihat dari tingkat pendidikan, karyawan dengan pendidikan S1 menduduki peringkat terbanyak, yaitu sebesar 73%. Sementara itu, sebanyak 12% karyawan yang memiliki tingkat pendidikan terakhir SMU. Sebanyak 7% karyawan dengan tingkat pendidikan terakhir D3, 5% dengan tingkat pendidikan terakhir S2 dan 3% dengan tingkat pendidikan terakhir SMK. Jika dilihat dari usia, maka karyawan dengan level supervisor ke atas didominasi oleh karyawan yang sudah berusia 41 - 45 tahun. Sebanyak 19% jumlah karyawan dengan usia 19%. Terdapat juga karyawan dengan usia 51 – 55 tahun sebanyak 12%. Persentase yang sama juga diisi oleh karyawan dengan usia 31-35 tahun. Hanya sebanyak 3% karyawan yang berusia kurang dari 30 tahun.

Gambaran Iklim Organisasi Keseluruhan



Gambar 2. Skor Rata-Rata Iklim Organisasi Beserta Dimensinya

Dengan menggolongkan skor rata-rata pada diagram diatas sesuai dengan

Tabel 2. Norma Iklim Organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi

di PT. EMA cukup positif. Jika dilihat berdasarkan dimensi, maka keempat dimensi pun dapat dikelompokkan dalam kategori cukup positif.

Gambaran Iklim Organisasi berdasarkan Data Demografis

Peneliti juga sudah melakukan uji beda pada iklim organisasi, baik secara

keseluruhan, maupun per dimensi yang ada berdasarkan lokasi kerja, level jabatan, umur, lama kerja, usia, dan jenis kelamin. Hanya lokasi kerja yang menunjukkan perbedaan secara signifikan, baik berdasarkan Iklim Organisasi secara keseluruhan, maupun pada setiap dimensinya.

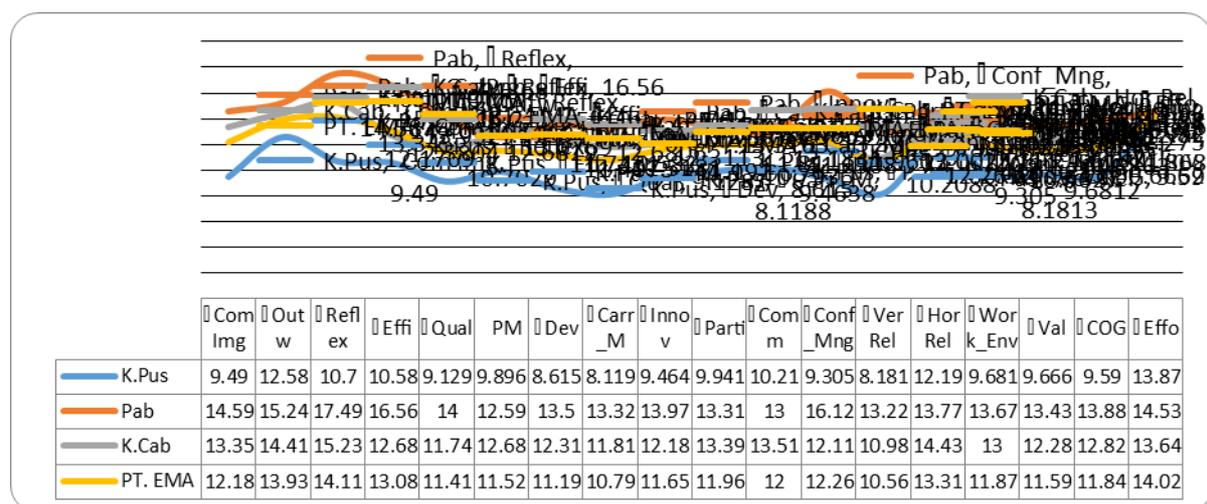
Tabel 4: Skor Rata-rata Iklim Organisasi dan Dimensi Keseluruhan dan Berdasarkan Lokasi Kerja

	Iklim Organisasi	Open System	Internal Process	Human Relations	Rational Goal
PT. EMA	122.10	13.22	51.54	48.02	9.32
KANTOR PUSAT	109.25	12.04	45.33	43.33	8.54
PABRIK	134.58	14.32	57.58	52.63	10.05
KANTOR CABANG	126.56	13.69	53.69	49.56	9.63

Kantor Pusat memiliki perbedaan iklim organisasi dan dimensi-dimensinya yang signifikan dibandingkan Kantor Cabang maupun Pabrik, namun tidak ada perbedaan iklim organisasi dan dimensi-dimensinya yang signifikan antara Kantor Cabang dengan Pabrik. Dengan demikian,

dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi di Pabrik dan Kantor Cabang lebih positif jika dibandingkan dengan Kantor Pusat. Walaupun demikian, skor rata-rata Iklim Organisasi di Kantor Pusat tetap masuk dalam kategori cukup positif.

Gambaran Aspek Berdasarkan Lokasi Kerja dan Divisi



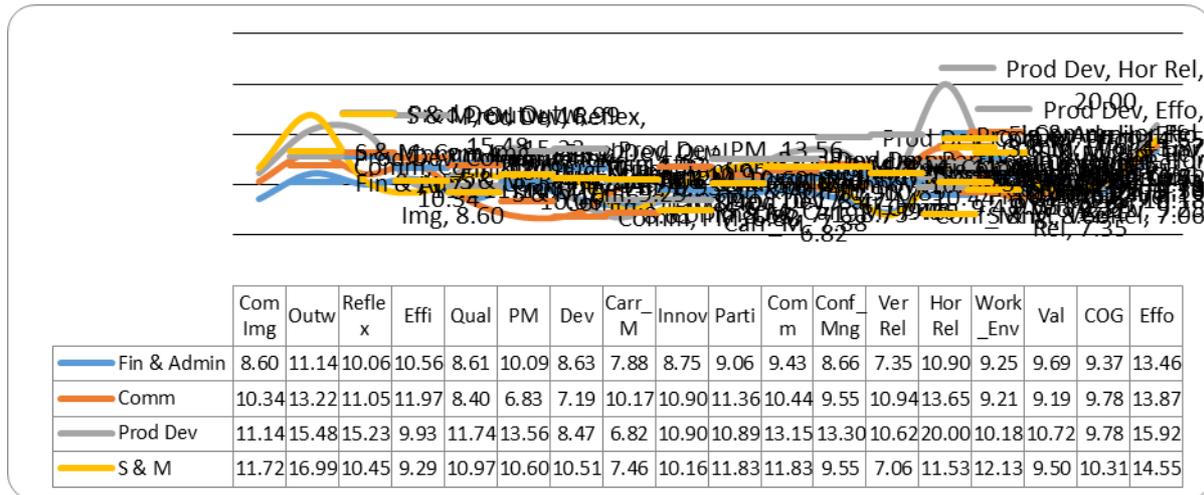
Gambar 3. Gambaran Aspek Iklim Organisasi Berdasarkan Lokasi Kerja

Jika melihat perbandingan aspek iklim organisasi, baik di PT. EMA secara keseluruhan, maupun pada masing-masing lokasi kerja, maka terlihat bahwa tidak ada aspek yang dinilai negatif oleh karyawan.

Aspek yang dinilai dengan sangat positif oleh seluruh karyawan PT. EMA ialah *Outward*, *Reflexivity*, dan *Effort* saja. Namun, Pabrik dan Kantor Cabang memandang banyak aspek iklim organisasi

dengan sangat positif. Pabrik menilai hampir semua aspek iklim organisasi dengan sangat positif, kecuali *Performance Management*, *Career Management*, *Participation*, *Communication*, dan *Vertical Relationship*, yang dipandang cukup

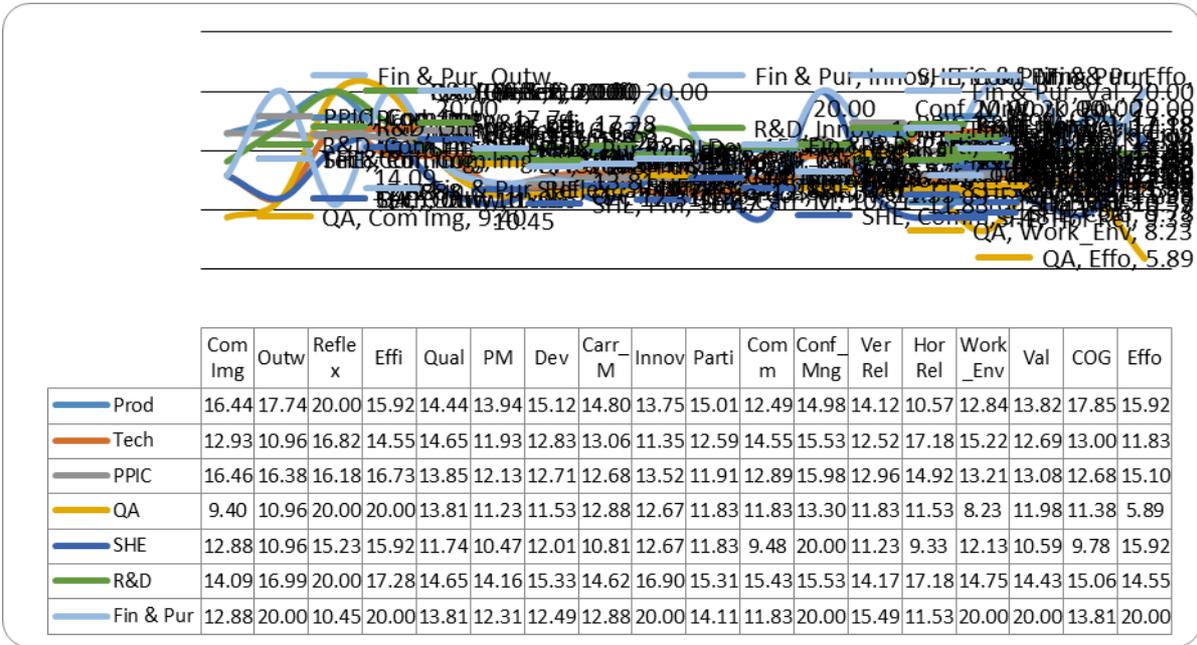
positif. Kantor Cabang menilai aspek-aspek *Company Image*, *Outward Reflexivity*, *Participation*, *Communication*, *Horizontal Relationship*, dan *Effort* dengan sangat positif. Sementara itu, karyawan di Kantor Pusat memandang semua aspek iklim organisasi dengan cukup positif.



Gambar 4. Gambaran Aspek Iklim Organisasi di Kantor Pusat

Di Kantor Pusat, tidak ada aspek iklim organisasi yang dinilai dengan kurang positif. Hampir semua aspek iklim organisasi dinilai dengan cukup positif kecuali *Effort* oleh Divisi *Finance & Administration*. Sementara itu, Divisi *Commercial* memandang aspek *Horizontal Relationship* dan *Effort* secara sangat positif dan memandang aspek lainnya secara cukup positif. Divisi *Product*

Development memandang aspek *Outward Reflexivity*, *Performance Management*, *Horizontal Relationship* dan *Effort* secara sangat positif dan memandang aspek lainnya secara cukup positif. Divisi *Sales & Marketing* di Kantor Pusat memandang aspek *Outward* dan *Effort* dengan sangat positif serta memandang aspek lainnya secara cukup positif.



Gambar 5. Gambaran Aspek Iklim Organisasi di Pabrik

Sama seperti gambaran umum di Kantor Pusat, hampir semua aspek iklim organisasi dinilai sangat positif dan cukup positif. Namun, di pabrik, terdapat satu aspek yang dipandang kurang positif, yaitu *Effort*, di Divisi QA. Hal ini menarik, mengingat jika dilihat dari keseluruhan, Pabrik memiliki iklim organisasi yang lebih positif dibandingkan dengan kantor Pusat, namun, hanya di Pabrik, terdapat karyawan yang menilai salah satu aspek secara kurang positif.

Hasil Penelitian Kualitatif

Hasil analisis data kuantitatif di atas lebih diperjelas oleh temuan-temuan yang diperoleh secara kualitatif, sebagai berikut:

Open System

Berdasarkan hasil analisis data kuantitatif, Dimensi *Open System* dipandang dengan cukup positif. Berdasarkan hasil analisis data kualitatif, dimensi *Open System* memerlukan pengembangan. Hal ini dapat dilihat dari aspek *Outward*, dalam menentukan produk yang dijual PT. EMA dianggap belum optimal dan cenderung bermain aman. Produk yang dipasarkan terlalu bergantung

dengan produk yang diluncurkan oleh kompetitor. Kompetitor pun lebih cepat menyediakan produk yang diinginkan oleh pasar. Namun, PT. EMA menilai aspek *Company Image* dengan cukup positif. PT. EMA dinilai mampu menghasilkan produk yang dapat memberikan nilai dan manfaat lebih kepada petani. PT. EMA juga dianggap unggul karena memiliki pabrik pengolahan bahan kimia sendiri.

Internal Process

Berdasarkan hasil analisis data kuantitatif, Dimensi *Internal Process* dipandang dengan cukup positif. Namun, berdasarkan hasil analisis data kualitatif terhadap aspek yang secara kualitatif dinilai positif, yaitu *Innovation*. Pada aspek *Innovation*, karyawan melihat terdapat varians produk yang banyak, dan adanya otomisasi mesin di Pabrik. Namun demikian, terutama pada aspek-aspek, baik yang berkaitan dengan *Efficiency*, maupun yang berkaitan dengan aspek pengelolaan sumber daya manusia, seperti *Performance Management*, *Development*, dan *Career Management*, dipandang karyawan memerlukan pengelolaan yang lebih optimal.

Terdapat aspek yang sebenarnya tidak masuk dalam penilaian Iklim Organisasi secara kuantitatif, namun muncul dalam pendekatan kualitatif. Aspek tersebut ialah *HR Services*. HRD diharapkan lebih tanggap terhadap kebutuhan pengelolaan sumber daya manusia yang ada di lapangan. Misalnya, hanya atasan yang menentukan kebutuhan pelatihan karyawan. HRD diharapkan dapat mendukung strategi BOD dengan kesiapan SDM di lapangan

Human Relation

Berdasarkan hasil analisis data kuantitatif, Dimensi *Human Relation* dipandang dengan cukup positif. Namun, hasil analisis data kualitatif menunjukkan hal yang berbeda. Setiap aspek dimensi *Human Relation* dipandang memerlukan pengelolaan yang lebih optimal, terutama aspek-aspek yang berkaitan dengan hubungan interaksi dengan jajaran pimpinan ataupun atasan. Jika dilihat dari aspek *Communication*, karena secara umum komunikasi formal cenderung *top down*, aspirasi dan ide karyawan menjadi kurang didengar.

Pada aspek *Vertical Relationship* dan aspek *Value* di PT. EMA dipandang bersinggungan. Berdasarkan aspek *Vertical Relationship* terlihat bahwa atasan mengambil inisiatif pribadi dalam pengembangan karyawan dengan cara memanggil secara pribadi; memotivasi; serta memberi saran kepada HRD Jakarta. Pendekatan personal tersebut diapresiasi oleh karyawan. Namun, nilai kekeluargaan yang kuat membawa suasana yang hangat di satu sisi, dan rasa sungkan di sisi lain yang terkadang mengganggu kontrol dan standar kinerja. Atasan memperbaiki kesalahan kerja bawahan. Atasan juga mengambil alih pekerjaan yang tidak bisa/tidak bersedia dikerjakan bawahan. Hal tersebut sering kali membuat karyawannya tidak meningkatkan kualitas pekerjaannya menjadi lebih baik karena pasti ada atasan yang akan memperbaikinya.

Rational Goal

Berdasarkan hasil analisis data kuantitatif secara keseluruhan, Dimensi *Rational Goal* dipandang dengan cukup positif. Namun, hasil analisis data kualitatif menunjukkan hal yang berbeda. Berdasarkan dimensi *Rational Goal*, karyawan memandang bahwa dalam mencapai tujuannya, perusahaan cenderung bersifat reaktif. Dari aspek *Clarity of Organizational Goal*, terlihat bahwa sudah ada inisiatif dan terobosan marketing, terutama dari *Managing Director* sebagai salah satu jajaran pimpinan. Namun secara umum *market share* masih rendah jika dibanding kompetitor serta bukan merupakan perubahan jangka panjang.

Pembahasan

Walaupun memiliki banyak keterbatasan, iklim organisasi di PT. EMA terutama pada dimensi *Human Relation* dan *Company Image* secara kuantitatif memiliki penilaian yang positif. Hal ini terkait dengan pendapat Davis (1962) memaparkan bahwa terdapat beberapa faktor penting dalam membangun iklim organisasi yang positif. Adanya hubungan yang baik antar sesama karyawan yang bekerja di suatu organisasi, terlepas dari level ataupun posisi dari karyawan tersebut, baik sebagai pimpinan maupun bawahan. Apabila karyawan merasa bahwa mereka memiliki hubungan yang baik dalam organisasi, maka karyawan menilai iklim yang berlaku di organisasi tersebut positif. Hal ini yang terjadi di PT. EMA. Karyawan merasakan nilai kekeluargaan yang sangat menonjol dan menjadi kebanggaan tersendiri untuk mereka. Namun, nilai kekeluargaan turut andil dalam membuat karyawan tidak bekerja secara optimal.

Selain adanya hubungan baik antar sesama karyawan, citra PT. EMA sebagai perusahaan yang dapat memberikan hidup yang lebih baik kepada petani, juga meningkatkan perasaan bangga terhadap

perusahaan. Perasaan bangga akan perusahaan juga meningkatkan martabat karyawan sebagai manusia, yang menurut Davis (1962) juga membuat Iklim Organisasi dipandang lebih positif.

Banyaknya keterbatasan dalam dimensi *Internal Process* terutama yang terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia, membuat karyawan memandang banyak pengelolaan yang perlu dioptimalkan dalam dimensi tersebut. Hal ini juga sesuai dengan pendapat Davis (1962). Ia menyatakan bahwa karyawan akan merasa puas jika karyawan memandang adanya perlakuan yang berbeda dari manajemen perusahaan terhadap karyawan berdasarkan performa/kinerja.

SIMPULAN DAN SARAN

Sebagai kesimpulan, terdapat aspek-aspek iklim organisasi yang dipandang positif oleh karyawan, terutama terkait dengan reputasi dan sumbangan langsung dari kiprah perusahaan bagi masyarakat luas. Namun di sisi lain cukup banyak aspek internal process yang perlu dibenahi agar kinerja organisasi menjadi lebih optimal.

Adapun saran yang terkait dengan partisipan penelitian iklim organisasi di masa mendatang akan lebih baik jika seluruh karyawan, tanpa memandang level, diikuti sertakan dalam penelitian. Hal ini perlu dilakukan mengingat terdapat temuan bahwa karyawan non-supervisor memiliki potensi namun belum mendapatkan banyak kesempatan

Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan banyak hal yang perlu dibenahi. Namun demikian, tidak semua jajaran pimpinan memandang bahwa perlu adanya pembenahan organisasi. Oleh sebab itu, perlu diadakan terlebih dahulu *Survey - Feedback Meeting*, yang dapat memunculkan *insight* dan kesediaan jajaran pimpinan untuk melakukan pengembangan organisasi. Jika *insight* dan *kesediaan* jajaran pimpinan sudah

didapatkan, baru kemudian saran-saran pengembangan organisasi berkaitan dengan aspek Iklim Organisasi dapat dijalankan. Berikut saran-saran pengembangan organisasi yang sebaiknya dilakukan, yaitu:

1. Dengan masa kerja mayoritas supervisor ke atas di rentang 11-20 tahun, dan tingkat pendidikan mayoritas SMU dan S1, maka penting untuk mengevaluasi kompetensi karyawan untuk penempatan posisi kerja yang tepat guna merevitalisasi kinerja organisasi dan mengantisipasi perubahan eksternal yang akan terjadi.
2. Strategi pengembangan SDM yang terintegrasi, baik dalam bentuk pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, dan jalur karir penting diperhatikan untuk menumbuhkan motivasi kerja dan penekanan pada nilai kompetensi. Strategi pengembangan SDM yang terintegrasi tersebut juga penting dalam mendukung visi dan strategi pimpinan perusahaan.
3. Penilaian kinerja yang baku dan transparan dibutuhkan untuk mengoptimalkan capaian karyawan dan perusahaan. Penetapan *Key Performance Indicator* yang baku di setiap posisi jabatan diperlukan untuk mendorong koordinasi dan komunikasi antar bagian yang lebih efektif.
4. Nilai kekeluargaan perlu dipertahankan sebagai aset penting perusahaan yang menjaga kenyamanan dan loyalitas karyawan, namun perlu diselaraskan dengan upaya mendorong kinerja optimal. Pelatihan pola dan cara komunikasi yang efektif juga dibutuhkan guna memelihara nilai kekeluargaan yang terpadu dan selaras dengan sikap kerja profesional.

DAFTAR PUSTAKA

- Aarons, G. A. & Sawitzky, A. G. (2006). Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 33, 3.
- Anastasi, A. & Urbina, S. (1997). *Psychological testing*. Upper Saddle River: NJ Prentice Hall.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2005). *Organization development & change*. 8th Edition. South-western: USA
- Davis, K. (1962). *Human relations at work*. Tokyo: Mc Graw Hill Kogakusha.
- Grobler, P., Egan, T. M. & Cynthia, L. (2005). Comparing appreciative inquiry to action research: a practitioner perspective. *Organization Development Journal* 23(2), 29-49
- Junandi, S. & Maryono. (2012). Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pustakawan Universitas Gadjah Mada. *Sangkakala, Edisi XII*.
- Jyoti, J. (2013). Impact of organizational climate on job satisfaction, job commitment, and intention to leave: an empirical model. *Journal of Business Theory and Practice*, Vol 1, No. 1.
- Kaplan, R. M. & Sacuzzo, D. P. (1982). *Psychological testing: Principles, applications, and issues* (3rd Ed.). California: Brooks/Cole.
- Kotter, J. (2011) Interview: Dr. John Kotter on creating organizational change, diunduh dari <http://www.hrbartender.com/2011/business-and-strategy/interview-dr-john-kotter-on-creating-organizational-change/>
- Kotter, J. (2012). Barriers to change: The real reason behind Kodak downfall. Diunduh dari <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2012/05/02/barriers-to-change-the-real-reason-behind-the-kodak-downfall/>
- Kumar, R. (1996). *Research Methodology: A step by step guide for beginners*. London: Sage Publications Ltd.
- Lemberg, P. (2007). Outside the comfort zone. *Nonprofit World*. 25(3), 14-15
- Mahal, P. K. (2009). Organizational culture and organizational climate as a determinant of motivation. *The IUP Journal of Management Research*, Vol. VIII, No. 10
- Muthukumar, N. & Shenbagasuriyan, R. (2012). A study on perception of organizational climate by employees in dinesh engineering industries, chennai. *Asia Pacific Journal of Management & Entrepreneurship Research* 1.2 (Sep 2012), 164-175.
- Okolo, E. N. (1991). *Health research design and methodology*. USA: CRC Press.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Jeremy, D. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: link to managerial practices, productivity, and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 279 – 408.
- Rahimi, Z. (2013) Influence of organizational climate on job satisfaction in Bosnia and Herzegovina companies. *International Business Research*. 6 (3).
- Rota, C., Reynolds, N., & Zanasi, C. (2012). The influence of organizational climate on sustainable relationship between organization and employees. The KION case study. *Advances in Management & Applied Economics* 2, (4), 125-140.
- Rusu, G. & Avasilicai, S. (2013). Linking human resource motivation to organizational climate. *Procedia-*

- Social and Behavioral Sciences*
124, 51-58
- Srivastav, A. K. (2006). Organizational climate as a dependent variable: relationship with role stress, coping strategy and personal variables. *Journal of Management Research*, 6, 3
- Tracy, S. J. (2013). *Qualitative Research Method: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. West Sussex, UK: Wiley – Blackwell
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Rahimic, Z. (2013). Influence of organizational climate on job satisfaction in bosnia and herzegovina companies. *International Business Research*, 6 (3).
- Rota, C., Reynolds, N., & Zanasi, C. (2012). The influence of organizational climate on sustainable relationships between organization and employees. The KION case study. *Advances in Management & Applied Economics*, 2 (4).
- Wangombe, G.J., Wambui, T.W, & Kamau, WA. (2014). The perceived supervisor and organizational support on organizational climate. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 19(3), Ver VII
- Zhang, J. (2010). Organizational climate and its effect on organizational variables: an empirical study. *International Journal of Psychological Studies*, 2