

# KONTRIBUSI IKLIM ORGANISASI TERHADAP PRESTASI KERJA

Oleh : Endang Supardi\*

## ABSTRAK

*Chester I. Bernard (Djarmiko, 2002 : 1), mendefinisikan organisasi "...as a system of cooperatives of two or more persons". (organisasi adalah sistem kerjasama antara dua orang atau lebih). Siagian (1983) mengartikan bentuk kerjasama dalam organisasi harus dilakukan secara optimal dan terikat dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan ikatan sebagai atasan dan bawahan diantara sekelompok orang*

*Organisasi merupakan suatu alat kerjasama orang-orang atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama yang telah ditentukan.*

*Setiap organisasi mempunyai iklim yang berbeda dalam mempengaruhi perilaku anggotanya. Oleh karena itu organisasi harus dapat menciptakan suatu iklim yang memungkinkan tercapainya suatu tujuan organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Gilmer (1971:28) bahwa iklim organisasi adalah Kharakteristik-kharakteristik tertentu yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya dan mempengaruhi orang lain dalam organisasi tersebut".*

**Kata kunci :** Iklim Organisasi kerja

## A. Pendahuluan

Pada Era Globalisasi sekarang ini atau dapat dikatakan sebagai abar keterbukaan yang berorientasi pada kualitas dalam segala usaha dan hasil kerja manusia. Dengan demikian tuntutan terhadap kualitas sumber daya manusia sebagai pelaku dalam pembangunan sangat diperlukan. Kondisi tersebut berimplikasi pada terjadinya perubahan yang sangat cepat dan penuh ketidakpastian serta pada tuntutan perubahan di segala bidang.

Untuk itu diperlukan perhatian sungguh-sungguh terhadap pendayagunaan sumber daya yang ada termasuk sumber daya manusia, sebab sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting serta merupakan elemen dasar yang menggerakkan dan melaksanakan seluruh aktivitas perusahaan. Dengan kata lain manusialah yang akan menggerakkan eksistensi jalannya roda perusahaan. Sesuai dengan pendapat Kartono

(1971 : 3) bahwa : "unsur yang terpenting dalam setiap perusahaan apapun, adalah manusia sebagai sumber dan penggerak dari segala kegiatan ekonomi, dari manusialah bergantung apakah roda perusahaan akan berjalan lancar atau tidak."

Produktivitas yang tinggi merupakan suatu hal yang sangat diharapkan oleh setiap organisasi, untuk mencapai hal tersebut tentunya diperlukan karyawan yang cakap, dinamis, dan terampil yang senantiasa dapat meningkatkan motivasi dan kemampuannya dalam bekerja sehingga mampu mencapai prestasi kerja terbaiknya dalam mencapai tujuan organisasi.

Seperti dikemukakan oleh Robert A. Sustermeister (1976:7) bahwa: "....The human contribution to productivity, or employee job performance, are considered to result from ability and motivation, or more accurately, ability times motivations". Dengan demikian

---

<sup>1</sup> Dosen Prodi Manajemen Perkantoran FPEB-UPI

maka prestasi kerja, merupakan parameter terpenting dalam produktivitas kerja seorang karyawan, dimana prestasi kerja itu turut dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi karyawan tersebut.

Inti pokok produktivitas kerja adalah prestasi kerja yang dihasilkan, karena tanpa prestasi kerja yang baik, tidak mungkin karyawan akan mampu memberikan hasil yang baik pula. Pegawai yang memiliki prestasi kerja yang baik dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap pencapaian tujuan perusahaan, seperti yang dikemukakan Malayu S.P. Hasibuan bahwa : "karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai".

Namun dalam implementasinya tidak semua karyawan mampu berprestasi secara optimal. Ada beberapa hal yang dapat menyebabkan rendahnya prestasi kerja, seperti dikemukakan oleh Reselt & Arwody serta Romizowsky dalam Harsono (1998: 44-45), bahwa rendahnya prestasi kerja itu dapat disebabkan oleh beberapa hal, yaitu:

1. Kurangnya pengetahuan dan keterampilan
2. Kurangnya intensif/tidak tepatnya intensif diberikan
3. Lingkungan kerja yang tidak mendukung
4. Tidak adanya motivasi.

Berdasarkan kondisi tersebut, maka dalam diri karyawan perlu adanya sebuah dorongan yang memotivasi karyawan agar ia bersedia melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dengan sungguh-sungguh dengan penuh tanggung jawab. Salah satu dorongan tersebut adalah dengan terciptanya iklim organisasi yang kondusif. Iklim organisasi merupakan salah satu faktor yang diduga dapat menumbuhkan semangat kerja karyawan.

Iklim organisasi merupakan suasana psikologis yang dirasakan oleh karyawan, perhatian terhadap iklim organisasi ini sangat diperlukan karena merupakan upaya yang mendukung karyawan agar tetap produktif,

bahkan mungkin dapat meningkatkan motivasinya dalam bekerja sehingga dapat mempengaruhi prestasi kerja.

## **B. Konsep Iklim Organisasi**

### **1. Pengertian Iklim Organisasi**

Iklim organisasi yang merupakan bagian dari sistem sosial merupakan hal yang penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan, karena dengan iklim organisasi yang sehat akan terbentuk pula sistem sosial yang baik.

Iklim organisasi berkaitan erat dengan lingkungan, bahkan iklim bisa dikatakan sebagai lingkungan itu sendiri. Iklim organisasi merupakan lingkungan manusia dimana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka. (David dan Newstroom, 1985 : 22)

Litwin dan stinger (Santoso, 2002 : 40) mengemukakan bahwa iklim organisasi, yaitu suatu set dari sifat-sifat yang dapat diukur dari suatu lingkungan organisasi yang didasarkan pada konsepsi secara kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja dalam lingkungan organisasi tersebut.

Sedangkan menurut Irsyad (1995 : 56) yang dikutip dari pendapat Newell, bahwa :

Iklim mencakup keseluruhan sistem kejiwaan dari kelompok manusia atau organisasi yang meliputi persamaan dan sikap terhadap sistem, sub sistem, supra sistem atau sistem lain dari perorangan, tugas-tugas, prosedur-prosedur dan konseptualisasi. Iklim menunjukkan kepada hubungan di dalam segala situasi sebagaimana hubungan itu dialami oleh orang-orang di dalam situasi itu. Kekhususan dan keunikan seperti inilah yang membedakannya dengan organisasi lain.

Pandangan lain dari James L. Gibson (1973 : 102) mendefinisikan iklim organisasi sebagai "...a set of properties of the work environment and assumed to be a major force in influencing their behavior on the job". Makna yang terkandung dalam definisi tersebut adalah bahwa iklim organisasi didefinisikan sebagai sekumpulan sifat-sifat lingkungan kerja yang secara langsung maupun tidak langsung

dirasakan oleh para pekerja yang bekerja dalam lingkungannya dan dianggap menjadi kekuatan besar yang mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja.

Dari beberapa pendapat yang telah dikemukakan di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa iklim organisasi adalah sekumpulan sifat lingkungan kerja sebagai hasil proses interaksi antara individu yang ada didalam organisasi, di mana sifat itu secara langsung maupun tidak langsung dirasakan oleh para pekerja mempengaruhi perilaku mereka di dalam menjalankan pekerjaannya.

Iklim yang dimaksud di sini adalah iklim menurut persepsi dari para karyawan yang akan mempengaruhi motivasi mereka untuk berprestasi dalam kerja.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan agar iklim menjadi menyenangkan menurut Keith Davis (1984 : 27) adalah

1. Kualitas kepemimpinan
2. Tingkat kepercayaan
3. Komunikasi atasan dan bawahan
4. Perasaan pekerjaannya dihargai
5. Tanggung jawab
6. Imbalan yang adil
7. Tekanan pekerjaan
8. kesempatan berkarir

Demikianlah delapan unsur yang harus benar-benar diperhatikan perusahaan agar bisa menciptakan dan mempertahankan iklim organisasi yang kondusif bagi para karyawannya.

## **2. Dimensi-Dimensi Iklim Organisasi**

Dari hasil penelitian Campbell dan Beaty serta penelitian Pritchard dan Karasich yang dikutip oleh Richard M. Steers (Magdalena, 1985:122) mengidentifikasi sepuluh dimensi iklim organisasi pada tingkat organisasi secara keseluruhan. Kesepuluh dimensi iklim organisasi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Struktur tugas. Tingkat perincian metode yang dipakai untuk melaksanakan tugas oleh organisasi.
2. Hubungan imbalan-hukuman. Tingkat batas pemberian imbalan tambahan seperti

promosi dan kenaikan gaji didasarkan pada prestasi dan jasa dan bukan pada pertimbangan lain seperti senioritas favoritisme dan seterusnya.

3. Sentralisasi keputusan. Batasan-batasan keputusan-keputusan penting dipusatkan pada manajemen atas.
4. Tekanan pada prestasi. Keinginan pihak pekerja organisasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan memberikan sumbangan bagi sasaran karya organisasi.
5. Tekanan pada latihan dan pengembangan. Tingkat batas organisasi berusaha meningkatkan prestasi individu melalui kebiasaan pelatihan dan pengembangan yang tepat.
1. Kemampuan versus resiko. Tingkat batas tekanan dalam organisasi menimbulkan perasaan kurang aman dan kecemasan pada para anggotanya.
2. Keterbukaan versus tertutupan. Tingkat batas orang-orang lebih suka menutupi kesalahan mereka dan menampilkan diri secara baik dari pada berkomunikasi secara bebas dan bekerjasama.
3. Status dan semangat. Perasaan umum diantara para individu bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang baik.
4. Pengakuan dan Umpan balik. Tingkat batas seseorang individu mengetahui apa pendapat atasannya dan manajemen mengenai pekerjaannya secara tingkat batas dukungan mereka terhadap dirinya.
5. Kompetensi dan keluwesan organisasi secara umum. Batas organisasi mengetahui apa tujuannya dan mangejarnya secara luwes dan kreatif. Termasuk juga batas organisasi mengantisipasi masalah, mengembangkan metode baru para pekerja sebelum masalahnya gawat.

## **3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi**

Berikut ini penulis menguraikan empat faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yang dikemukakan oleh Richard M. Steers (1985 : 126) sebagai berikut:

a. Kebijakan dan praktek manajemen

Kebijakan dan praktek manajemen merupakan faktor yang mempengaruhi iklim organisasi. Iklim organisasi dapat dijelaskan melalui kombinasi antara nilai dan tujuan manajemen puncak, kebijakan dasar tertentu, implementasi dan juga pelaksanaan dari kebijakan-kebijakan tersebut. Kebijakan dan praktek manajemen merupakan alat bagi pimpinan untuk mengarahkan setiap kegiatan guna mencapai tujuan organisasi.

b. Struktur organisasi

Struktur menyatakan cara organisasi mengatur sumber daya manusia bagi kegiatan-kegiatan ke arah tujuan. Struktur merupakan cara yang selaras menempatkan manusia sebagai bagian organisasi pada suatu hubungan yang relatif tetap,

c. Teknologi kerja

Teknologi kerja itu berdasarkan pengetahuan dan peralatan yang dipakai dalam melaksanakan tugas. Teknologi rutin cenderung menciptakan iklim yang berorientasi pada peraturan dan menjadi kaku, dengan tingkat kepercayaan lebih rendah, teknologi yang lebih dinamis, akan membuat komunikasi lebih terbuka, peningkatan kreativitas, kepercayaan dan tanggung jawab pribadi untuk menyelesaikan tugas dapat tercapai.

d. Lingkungan luar

Lingkungan luar yang pada umumnya menggambarkan kekuatan yang berada diluar organisasi yang dapat mempengaruhi tujuan organisasi itu sendiri (misalnya kondisi pasar, kondisi ekonomi, dan seterusnya).

Selanjutnya Richard M. Steers mengemukakan model hubungan antara iklim organisasi dengan efektifitas kerja. Model tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

Berdasarkan uraian di atas dapat kita ketahui bahwa keempat faktor tersebut merupakan faktor-faktor penentu utama bagi iklim organisasi, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kepuasan dan prestasi kerja. Dan dengan demikian merupakan bidang-bidang perhatian manajemen yang penting.

## C. Konsep Prestasi Kerja

### 1. Pengertian Prestasi Kerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000 : 103) " Motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mendapatkan prestasi dengan predikat terpuji". Hal ini sejalan dengan pendapat Jhonson (1980 : 10) yang dikutip Anwar Prabu ( 2000 : 103) yang mengemukakan bahwa "*Achievement motive is impetus to do well relative to some standar of excellence*"

Dari pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung akan bekerja sebaik-baiknya agar dapat mencapai prestasi kerja dengan predikat terpuji.

Pengertian prestasi kerja menurut Bedjo Siswanto (2001 : 235) "Prestasi kerja adalah prestasi kerja yang dicapai seseorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya".

Sedangkan John M. Schermerhorn (1982 : 58) mengemukakan bahwa : "Performance is a summery of the quantity and quality of contribution made by individual or group to the production purpose of the work unit and organization". (Prestasi kerja adalah sebuah ringkasan dari kualitas maupun kuantitas pada penyediaan kontribusi oleh individu atau kelompok untuk tujuan produksi pada unit kerja dan organisasi). Pendapat lain juga dikemukakan oleh Moh. As'ad (1991:48) "Prestasi kerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan".

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai, baik secara kualitas maupun kuantitas oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaan tertentu dalam suatu organisasi.

Dalam usaha meningkatkan prestasi kerja, suatu perusahaan perlu memperhatikan peningkatan peran dari para karyawan sebagai pelaksana pekerjaan. Salah satu proses penting

dari organisasi yang dinamis adalah dapat memastikan karyawannya mampu melaksanakan bermacam-macam tugas yang berkaitan dengan kedudukan mereka dan hasil kerja yang tinggi.

## 2. Dimensi-Dimensi Prestasi Kerja

Prestasi kerja memiliki banyak dimensi, yang masing-masing mempunyai arti penting. Dimensi yang satu tidak lebih penting dari dimensi yang lainnya. Maka dalam proses pengukuran prestasi kerja sebaiknya semua dimensi diukur dan diberlakukan sama.

Meskipun, dimensi prestasi kerja dari suatu pekerjaan kepada pekerjaan yang lain bisa berbeda-beda dan tergantung dari uraian pekerjaannya masing-masing, akan tetapi masih dapat ditentukan dimensi-dimensi umumnya. Antara lain disebutkan oleh T.R. Michell (1978 : 343) bahwa prestasi kerja mempunyai lima dimensi, yaitu :

1. Quality of work (kualitas kerja)
2. Prompness (ketepatan waktu)
3. Initiative (inisiatif)
4. Capability (kemampuan)
5. communication (komunikasi)

Davis dan Wanther (1998 : 71) menyebutkan dimensi-dimensi prestasi kerja yang biasa dinilai yaitu *divendenability* (ketergantungan), *Attitude* (sikap Kerja), dan *atendence* (kehadiran). Selanjutnya Keith Davis dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000 : 67) yang ditambahkan oleh A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000 : 75) menyebutkan dimensi-dimensi lain yang dapat mengukur prestasi kerja, seperti yang penulis ringkas sebagai berikut :

### a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*) artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh

karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*). Kemampuan berkaitan dengan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki oleh karyawan.

### b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal.

### c. Kualitas kerja

Mutu /kualitas kerja sangat menentukan baik atau hanya karyawan itu sendiri, untuk karena itu di dalam kegiatan perusahaan yang harus diperhatikan adalah mengenai peningkatan mutu kerja pada karyawan, mutu kerja itu meliputi : ketepatan, keterampilan, ketelitian, dan kerapihan. Itu semuanya harus dimiliki oleh setiap karyawan guna peningkatan prestasi kerjanya.

### d. Kuantitas Kerja

Setelah kualitas kerja dimiliki oleh karyawan maka karyawan tersebut mempunyai keahlian dan keterampilan yang tinggi atau baik. Dengan mempunyai keahlian yang baik karyawan dapat bekerja sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan sehingga menghasilkan produk yang berkualitas.

### e. Ketarandalan Karyawan

Keterandalan sangat diperlukan bagi karyawan di dalam melaksanakan tugasnya karena dengan keterandalan maka karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan memperhatikan keselamatan didalam bekerja.

### f. Sikap Kerja

Sikap merupakan wujud dari tingkah laku, sikap dapat juga dipengaruhi oleh penilaian prestasi kerja itu sendiri, karena apabila karyawan tidak mempunyai sikap yang

baik terhadap atasan maupun rekan kerja maka karyawan akan dinilai kurang baik dan itu akan mempengaruhi karirnya dan sekaligus prestasi kerja di dalam perusahaan.

### 3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi itu tentunya banyak faktor yang mempengaruhi. Richard M. Steers (1985 : 146) faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja yaitu :

- Kemampuan, peringkat dan minat seorang pekerja.
- Kejelasan dan penerimaan atas kejelasan peranan tugas seorang pekerja.
- Tingkat motivasi kerja.

Sedangkan menurut Stauss dan Sayles (1986 : 262) faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah :

1. Pengetahuan tentang pekerjaan : pengetahuan teoritis dan keterampilan praktis sehubungan dengan pekerjaan.
2. Pertimbangan : kemampuan untuk memperoleh dan menganalisis faktor serta mengadakan pertimbangan sehat.
3. Kemampuan organisasi : efektivitas dalam merencanakan pekerjaan sendiri dan pekerjaan bawahan.
4. Sikap : antusiasme terhadap pekerjaan, loyalitas kepada perusahaan dan atasan, kemampuan menerima kritik dan perubahan dalam kebijakan perusahaan.
5. Dapat diandalkan : dapat dipercaya dalam melaksanakan penugasan dengan teliti dan efektif.
6. Kreativitas : kemampuan untuk menerapkan imajinasi kepada pekerjaan, mengembangkan pencarian-pencarian baru, mengurangi biaya dan lain-lain.
7. Menghadapi orang : kemampuan bergaul dengan orang lain, kemampuan memerintah dan mempengaruhi orang lain.
8. Delegasi : kemampuan menugaskan kerja kepada orang lain dan tanggung jawab.

9. Kepemimpinan : kemampuan merangsang bawahan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif.
10. Efisiensi Pribadi : Kecapatan dan efektivitas dalam melaksanakan tugas yang diberikan bawahan.

Dari pendapat-pendapat mengenai faktor yang membentuk prestasi kerja di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa prestasi kerja itu dipengaruhi dua faktor yaitu faktor dalam diri karyawan seperti pengetahuan terhadap pekerjaan, kepemimpinan dan menghadapi orang lain. Sedangkan faktor yang datangnya dari luar berkaitan dengan pekerjaan, seperti tanggung jawab, pekerjaan, dan kemampuan berorganisasi.

### 4. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kerja Karyawan

Adapun manfaat atau kegunaan yang diperoleh dari penilaian prestasi kerja dapat dirasakan oleh kedua belah pihak, yaitu bagi pihak perusahaan dan bagi pihak karyawan, hal ini senada dengan pendapat Sondang P. Siagian (1993 : 223) "Pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional dan diterapkan secara objektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi".

Sedangkan menurut pendapat T. Hani Handoko (1992 : 135) kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut :

1. Perbaikan Prestasi kerja
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
3. Keputusan-keputusan penempatan
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karier
6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing
7. Ketidakakuratan informasional
8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan
9. Kesempatan kerja yang adil
10. Tantangan-tantangan eksternal

Dengan demikian, penilaian prestasi kerja merupakan hal yang sangat penting, karena mempunyai manfaat yang berarti bagi karyawan dan perusahaan. dengan adanya penilaian prestasi kerja, karyawan akan mengetahui sejauh mana karyawan bersangkutan dapat memelihara, mengukur, memperbaiki, dan meningkatkan produktivitasnya. Sedangkan bagi perusahaan tujuan dari penilaian prestasi kerja adalah sebagai dasar pemberian dan peningkatan balas jasa, untuk menentukan jenis penghargaan yang akan diberikan atas prestasi kerja tersebut..

### 5. Unsur-unsur Penilaian Prestasi Kerja

Dalam menilai prestasi kerja, tentu ada unsure-unsur yang dinilai, sebagai acuan bagi perusahaan untuk menilai prestasinya. Malayu S. P. Hasibuan (2000 : 96) menyebutkan unsur-unsur yang dinilai yaitu :

1. Kesetiaan, penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.
2. Prestasi kerja, penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.
3. Kejujuran, penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.
4. Kedisiplinan, penilai menilai disiplin karyawan dalam memenihi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
5. Kreativitas, penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna danberhasil guna.

6. Kerjasama, penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karywan lainnya secara vertical atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
7. Kepemimpinan, penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.
8. Kepribadian, penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilansimpatik dan wajar.
9. Prakarsa, penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.
10. Kecakapan, penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang kesemuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.
11. Tanggung jawab, penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

Unsur penilaian prestasi kerja oleh setiap organisasi tidak selalu sama, namun pada dasarnya unsur-unsur yang dinilai itu mencakup hal-hal yang dikemukakan di atas.

### D. Penutup

#### Kontribusi Iklim Organisasi Terhadap Prestasi Kerja

Iklim organisasi adalah lingkungan di mana para karyawan melakukan pekerjaan mereka. Seorang karyawan akan melaksanakan tugasnya dengan baik, jika ditunjang dengan kondisi-kondisi yang terdapat di dalam

lingkungan perusahaan dengan baik. Kondisi-kondisi sosial yang dimaksudkan adalah suasana yang menggairahkan, hubungan kerja yang harmonis baik dengan pimpinan maupun dengan sesama karyawan.

Iklim organisasi lahir dari adanya nilai-nilai atau norma-norma yang dianut oleh suatu organisasi dan adanya komunikasi antara individu, iklim juga terbentuk karena adanya kelompok-kelompok yang bekerjasama dan iklim pun merupakan suasana yang terbentuk yang merupakan cerminan antara kepribadian individu dan anggota organisasi dengan aturan-aturan organisasi, dan keterpaduan ini ditampilkan dalam bentuk tingkah laku anggota kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diemban.

Pengaruh iklim organisasi terhadap prestasi kerja itu bersifat tidak langsung. Iklim mempunyai peranan besar terutama di dalam membentuk motivasi, terutama motivasi ekstrinsik, kepuasan dan sikap kerja seperti yang diungkapkan oleh Keith Davis dan John W. Newstrom dalam Agus Dharma (1994:23) bahwa :

Iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan kerja. Iklim mempengaruhi hal itu dengan membentuk harapan pegawai tentang

konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan. Para pegawai mengharapkan imbalan, kepuasan, prestasi atas dasar persepsi mereka terhadap iklim organisasi.

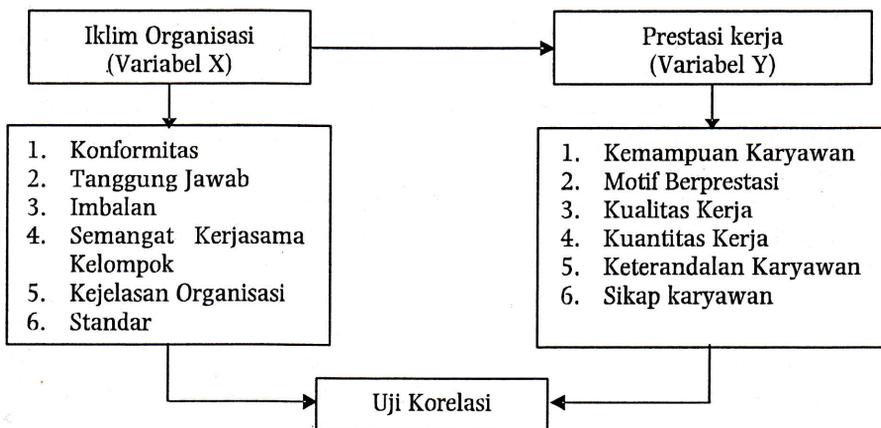
Dari uraian di atas, jelaslah bahwa iklim organisasi mempunyai kontribusi terhadap prestasi kerja. hal ini ditunjukkan dengan adanya motivasi yang tinggi untuk bekerja, motivasi yang dimaksud adalah motivasi yang berasal dari luar seperti karier, gaji, kesejahteraan, hubungan interpersonal, dan lain-lain.

Iklim organisasi pun dapat membentuk kepuasan dan sikap kerja karyawan. karyawan yang tidak merasa puas akan menghabiskan waktunya hanya untuk menggerutu, menggunjing, menghasut dan mengeluh juga mempunyai daftar absent dan turn over yang tinggi.

Dengan kata lain bahwa karyawan akan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya semaksimal mungkin disertai dengan tercapainya kepuasan pribadi jika kondisi yang tercipta di perusahaan dirasakan *favourable* dan mendukung kearah peningkatan prestasi kerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kondisi lingkungan kerja atau iklim kerja yang

Gambar  
Organisasi Terhadap Prestasi kerja



kondusif akan membuat karyawan merasa nyaman dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan iklim atau lingkungan kerja yang kurang kondusif akan menyebabkan prestasi kerja jadi rendah. dengan kata lain menyenangkan atau tidaknya iklim organisasi sangat menentukan terhadap tinggi rendahnya prestasi kerja.

Iklim organisasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam perusahaan. Karena iklim organisasi yang kondusif akan merangsang karyawan dalam bekerja kearah yang lebih baik lagi. Sedangkan iklim organisasi yang kurang kondusif akan menyebabkan kearah penurunan prestasi kerja. Dengan kata lain menyenangkan atau tidaknya iklim organisasi sangat menentukan terhadap tinggi rendahnya tingkat prestasi kerja.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Davis, Keith & John W. Newstrom (1985), *Perilaku Dalam Organisasi*, alih bahasa Agus Dharma, Jakarta :Erlangga
- Gauzali, Saydam, (1996), *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management)*, Jilid 2, Jakarta, Gunung Agung
- Gibson, Ivancevich, Donnely, (1984), *Organisasi dan Manajemen, perilaku, struktur dan proses*. Jakarta : Erlangga
- Gilmer B. Von Haller, (1997), *Industrial and Organizational Psycology*. Mc.Grace Hill International Student
- Hasibuan S.P. Malayu, Drs, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi aksara
- Harsono, (2000), *Pengaruh Pelantikan Terhadap Prestasi kerja Pamong Belajar*, Tesis, UPI
- Handoko, Hani T, (1987), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi II, Yogyakarta, BPFE
- Kartono, Kartini, (1971), *Unsur Manusia Dalam Perusahaan Modern*, Jakarta; Praduja Paramita
- Litwin, George H. and Robert A. Stinger, Jr. ,(1968), *Motivation and Organizational Climate*, Boston, Harvard University Press.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Indeks kelompok Gramedia
- Siagian, Sondang P., (1995), *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta, Rienka Cipta