

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

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

###### **a. Pengertian Iklim Organisasi**

Definisi iklim organisasi setiap organisasi atau perusahaan memiliki cara tersendiri dalam menyajikan usahanya. Oleh karena itu, suatu organisasi mempunyai iklim berbeda dengan organisasi lainnya. Iklim dapat bersifat menekan, netral atau dapat pula bersifat mendukung, tergantung bagaimana mengaturnya, karena itu setiap organisasi selalu mempunyai iklim kerja yang unik. Organisasi cenderung menarik dan mempertahankan orang-orang yang sesuai dengan iklimnya, sehingga dalam tingkatan tertentu polanya dapat langgeng (Malayu, 2009).

Tagiuri dan Litwin (2010) mengungkapkan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Sementara itu, Stringer (2007) mendefinisikan iklim organisasi sebagai “...*collection and pattern of enviromental determinant of aroused motivation.*”. Artinya iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi.

Simamora mengemukakan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM (Sumber Daya Manusia) yang diterima oleh anggota organisasi (Simamora, 2007).

Dari seluruh definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan kondisi lingkungan dari anggota organisasi baik individu maupun kelompok dan pihak lain yang berhubungan dengan organisasi secara rutin tentang lingkungan internal organisasi yang akan mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi, serta menentukan kinerja organisasi terutama organisasi rumah sakit.

b. Komponen dari Iklim Organisasi

Menurut pandangan Stringer (2007) bahwa karakteristik atau komponen iklim organisasi mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Menurutnya terdapat 6 komponen untuk mengukur hal tersebut, meliputi: struktur (*structure*), standar-standar (*standards*), tanggung jawab (*responsibility*), penghargaan (*appreciation*), dukungan (*support*), dan komitmen (*commitment*).

Keenam komponen di atas, selanjutnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Struktur organisasi. Struktur organisasi merefleksikan perasaan individu terhadap organisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur

tinggi jika anggota merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik;

- 2) Standar-standar (*standards*). Standar-standar yang mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Sebaliknya standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja;
- 3) Tanggung jawab (*responsibility*), merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka adalah “bos bagi diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan anggotanya merasa didorong untuk memecahkan problemnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan;
- 4) Penghargaan (*appreciation*), mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan yang dihadapkan dengan kritik dan berkarakteristik keseimbangan antara karakter dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberikan imbalan secara tidak konsisten;

- 5) Dukungan (*support*), merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung terus berlangsung di antara kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian dari tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi dan tersisih sendiri. Komponen iklim organisasi ini menjadi sangat penting untuk model kewirausahaan pondok yang ada saat ini, dimana sumber-sumber sangat terbatas; dan
- 6) Komitmen (*commitment*), merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

Menurut Davis dan Hewstrom (2006) “Iklim organisasi adalah lingkungan dimana para karyawan suatu organisasi melakukan pekerjaan mereka. Iklim mengitari dan mempengaruhi segala hal yang bekerja dalam organisasi sehingga iklim dikatakan sebagai suatu konsep yang dinamis.” Menurut definisi diatas dapat dilihat bahwa iklim adalah sebuah konsep dinamis yang mempengaruhi keseluruhan organisasi di dalam lingkungan tempat organisasi itu beraktivitas dalam rangka pencapaian tujuan.

Apabila berbicara tentang iklim organisasi, perlu memperbincangkan persoalan kekuatan-kekuatan lingkungan (*environmental*

*forces*) kekuatan-kekuatan lingkungan yaitu faktor-faktor eksternal yang sebagian besar tidak dapat dikendalikan (oleh para manajer organisasi-organisasi) dapat dipengaruhi keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan para manajer. Hal ini juga akhirnya menimbulkan dampak atas struktur-struktur internal dan proses organisasi. (Winardi, 2008).

Menurut Simamora (2007), Iklim organisasi terdiri dari hubungan antar karyawan dan kombinasi antara nilai dan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Simamora lebih melihat iklim organisasi sebagai sinergisitas antara hubungan antara karyawan dengan nilai dan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Para manejer bertanya kepada diri mereka sendiri tentang kekuatan-kekuatan lingkungan. Hal ini terjadi sewaktu mereka mencoba menjawab pertanyaan: “siapa saja diluar perusahaan (organisasi) yang akan mempengaruhi keberhasilan rencana-rencana kita?” Terdapat demikian banyaknya kekuatan-kekuatan lingkungan yang demikian berinteraksi. Oleh karena itu, sering kali para manajer menghadapi kesulitan untuk mengisolasi faktor-faktor yang dianggap terpenting dalam proses pengambilan keputusan mereka.

Menurut Jhon A. Pearce II dalam Luthan (2006), ada baiknya untuk memandang lingkungan eksternal secara umum suatu perusahaan (organisasi) sebagai hal yang terdiri dari tiga macam

bidang pengaruh (*spheres of influence*). Lingkungan eksternal umum tersebut terdiri dari:

- a) Lingkungan yang berada di luar perusahaan atau organisasi (*the remote environment*)
- b) Lingkungan industri (*the industry environment*)
- c) Lingkungan operasi (*operation environment*)

Iklm organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentu tingkah laku anggota selanjutnya. Iklm organisasi ditentukan oleh beberapa hal baik anggota untuk kemudian diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi. Batasan pengertian iklm organisasi itu bisa dilihat dalam dimensi iklm organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Steve Kelneer yang menyebutkan enam dimensi iklm organisasi sebagai berikut:

- a) *Flexibility conformity*, fleksibilitas dan *conformity* merupakan kondisi organisasi yang untuk memberikan keleluasaan bertindak bagi karyawan serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan oleh organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide-ide yang baru merupakan nilai pendukung didalam mengembangkan iklm organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi.

- b) *Responsibility*, hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai melaksanakan tugas organisasi yang diimbangi dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat didalam proses yang sedang berjalan.
- c) *Standards*, perasaan karyawan tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang sesuai atau kurang baik.
- d) *Reward*, hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik.
- e) *Clarity*, terkait dengan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi.
- f) *Tema komitmen*, berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih baik saat dibutuhkan.

Setiap tenaga kerja harus bekerja secara produktif. Seorang pemimpin harus mengelola bawahannya secara produktif dan ia harus mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan yang biasa diistilahkan dengan iklim kerja yang kondusif, suasana yang demikian akan dapat memungkinkan para pegawai dapat bekerja dengan nyaman, tenang, tidak terburu-buru, penuh keakraban dan saling menghargai antara para pegawai. Iklim organisasi di suatu instansi

tertentu sangat diperlukan untuk meningkatkan produktifitas kerja hal itu sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Schatz dinyatakan bahwa:Iklim kerja dalam organisasi senantiasa mempengaruhi kondisi dasar dan perilaku orang-orang yang ada didalamnya”.Sehingga dalam lingkungan organisasi meliputi organisasi dan perencanaan, sistem manajemen, kondisi kerja, iklim organisasi perusahaan atau instansi, tujuan perusahaan, sistem insentif, kebijakan personalia, gaya kepemimpinan dan ukuran usaha lain (Riduwan, 2010).

Iklim organisasi menurut Owens & Miskel adalah persepsi anggota tentang lingkungan kerja organisasi. Kemudian Scheider berpendapat bahwa iklim organisasi menunjuk pada gaya material yang mempengaruhi pandangan anggota mengenai nilai dan tujuan organisasi. Sedangkan Menurut Rossow iklim kerja organisasi menunjuk pada karakteristik organisasi secara keseluruhan dan berhubungan dengan perasaan anggota yang bersangkutan.

Pendapat diatas tersebut dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi tidak hanya menyangkut aspek sosial saja tetapi juga aspek fisik dalam organisasi. Iklim organisasi juga berkenaan dengan persepsi anggota organisasi, baik secara individual maupun kelompok, tentang sifat-sifat dan karakteristik organisasi yang mencerminkan norma serta keyakinan dalam organisasi.

Banyak hal yang berpengaruh didalam organisasi sehingga terbentuklah iklim organisasi, hal tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Bekerja keras, beban kerja yang berat serta tidak diimbangi dengan hasil yang diharapkan pada akhirnya, juga akan mempengaruhi orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut.
- b) Kerja sama, antara pemimpin dan karyawan tidak saling membedakan, bersama-sama menciptakan suasana dalam organisasi menjadi nyaman, sehingga kesertaan dan keserasian kerja di dalamnya semakin meningkatkan kinerja organisasi tersebut.
- c) Peraturan-peraturan yang dibuat dijadikan sebagai pedoman sehingga hendaknya benar-benar mentaati dan bila ada penyelewengan harus benar-benar ditindak dengan tegas, baik memberikan peringatan ataupun hukuman. Suatu organisasi tidak terlepas dari lingkungan yang mengelilinginya, baik internal maupun eksternal yang salah satunya adalah iklim kerja organisasi.

Tujuan dan teknologi organisasi–organisasi berbeda-beda. Sekolah, rumah sakit, bank, perusahaan telekomunikasi, restoran, semuanya merupakan contoh-contoh organisasi yang memiliki kebutuhan dan tujuan yang berbeda-beda. Akan tetapi, setiap organisasi-organisasi memiliki satu hal umum yakni: para manajer. Konsep-konsep dasar teori sistem dapat membantu para manajer untuk menyederhanakan dan menghadapi interaksi-interaksi kompleks, lingkungan-lingkungan internal, dan eksternal.

Sebuah organisasi dapat dipandang secara sederhana, sebagai sebuah elemen pada sejumlah elemen yang tergantung satu sama lainnya. Setiap organisasi menyerap sumber-sumber daya (*input*) dari

sistem yang lebih besar (lingkungan eksternal). Selanjutnya sumber-sumber daya tersebut diproses di dalam lingkungan internalnya. Akhirnya, mengembalikan hasil-hasil yang dihasilkannya kepada dunia luar dalam bentuk yang telah berubah (*output*) setiap organisasi memiliki dua macam input pokok, yakni: sumber daya manusia dan sumber daya nonmanusia, adalah manajer yang harus mengkoordinasi aktivitas-aktivitas seluruh sistem (organisasi) atau salah satu diantara banyak subsistem-subsistem (departemen-departemen) di dalam organisasi yang ada. Bagi sang manajer, konsep sistem menekankan hal-hal berikut :

- a) Bahwa ketahanan organisasi tergantung pada kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan-tuntutan lingkungan dan suasana
- b) Dalam memenuhi tuntutan-tuntutan tersebut, siklus total *input* proses *output* harus dijadikan fokus perhatian manajerial.

Input manusia berasal dari orang-orang yang bekerja pada perusahaan yang bersangkutan. Mereka memberikan sumbangan berupa waktu dan energi bagi organisasi yang bersangkutan. Hal itu untuk mendapatkan imbalan berupa upah, gaji dan imbalan-imbalan lain yang berwujud dan yang tidak terwujud. Sumber-sumber daya nonmanusia terdiri dari bahan-bahan mentah dan informasi. Mereka ditransformasi atau dimanfaatkan dengan kombinasi sumber-sumber dayamanusia (Simamora, 2007). Iklim organisasi merupakan keadaan atau suasana mengenai karakteristik yang terjadi di lingkungan kerja

yang dirasakan baik secara langsung maupun tidak langsung, dan dapat mempengaruhi perilaku orang-orang yang berbeda dalam lingkungan organisasi tersebut.

c. Pendekatan Iklim Organisasi

James dan Jones dalam Toulson dan Smith (2009) membagi iklim organisasi dalam tiga pendekatan, yaitu:

1) *Multiple measurement – organizational approach*

Pendekatan ini memandang bahwa iklim organisasi adalah serangkaian karakteristik deskriptif dari organisasi yang mempunyai tiga sifat, yaitu: relatif tetap selama periode tertentu, berbeda antara organisasi satu dengan organisasi lainnya, serta mempengaruhi perilaku orang yang berada dalam organisasi tersebut. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi adalah ukuran, struktur, kompleksitas sistem, gaya kepemimpinan, dan arah tujuan organisasi.

2) *Perceptual measurement – organizational attribute approach*

Pendekatan ini juga memandang iklim organisasi sebagai atribut organisasi, tetapi pendekatan ini lebih menekankan penggunaan pengukuran persepsi daripada pengukuran secara obyektif seperti ukuran dan struktur organisasi.

3) *Perceptual measurement – individual approach*

Pendekatan ini memandang iklim sebagai serangkaian ringkasan atau persepsi global yang mencerminkan sebuah interaksi antara

kejadian yang nyata dalam organisasi dan persepsi terhadap kejadian tersebut. Pendekatan ini menekankan pada atribut organisasi yang nyata ke sebuah ringkasan dari persepsi individu. Dengan pendekatan ini, variabel intervensi yang disebabkan oleh kejadian-kejadian baik yang dialami oleh individu maupun organisasi dapat mempengaruhi perilaku individu-individu tersebut. Oleh karena itu, iklim organisasi dapat berlaku sebagai variabel bebas maupun terikat.

d. Aspek-aspek Iklim Organisasi

Dalam pandangan Toulson dan Smith yang dituliskan dalam jurnalnya bahwa konsep iklim organisasi pertama kali dikemukakan oleh Litwin dan Stringer pada tahun 1968. Iklim organisasi oleh Litwin dan Stringer, dijabarkan atau diukur melalui lima dimensi, yaitu:

a) Tanggung jawab

Tanggung jawab (*responsibility*) adalah perasaan menjadi pimpinan bagi diri sendiri, tidak selalu harus mengecek ulang semua keputusan yang diambil, ketika karyawan mendapat suatu pekerjaan, karyawan yang bersangkutan mengetahui bahwa itu adalah pekerjaannya (Toulson & Smith, 2006). Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima (*Flippo*) atau tingkatan sejauh mana anggota organisasi bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan

(Cherrington). Tanggung jawab berhubungan dengan delegasi. Handoko menyatakan bahwa delegasi dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk menjalankan kegiatan tertentu. Delegasi wewenang adalah proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya. Empat kegiatan terjadi ketika delegasi dilakukan:

- 1) Pendelegasian menetapkan tujuan dan tugas pada bawahan.
- 2) Pendelegasian melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau tugas.
- 3) Penerimaan delegasi, baik implisit atau eksplisit, menimbulkan tanggungjawab.
- 4) Pendelegasian menerima pertanggungjawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai.

Agar delegasi menjadi efektif bagi bawahan diperlukan pedoman, Menurut Handoko(2008) mengutip tentang pedoman delegasi yang efektif:

- 1) Prinsip *scalar*

Dalam proses pendelegasian harus ada wewenang yang jelas. Garis wewenang yang jelas akan membuat lebih mudah bagi setiap anggota organisasi mengetahui: kepada siapa dia dapat mendelegasikan, dari siapa dia akan menerima delegasi, dan kepada siapa dia harus memberikan pertanggungjawaban.

2) Prinsip kesatuan perintah.

Prinsip ini menyatakan bahwa setiap bawahan dalam organisasi seharusnya melaporkan kepada seorang atasan. Pelaporan kepada lebih dari satu atasan membuat individu mengalami kesulitan untuk mengetahui kepada siapa pertanggungjawaban diberikan dan mana instruksi yang diikuti. Di samping itu, bawahan dapat menghindari pelaksanaan tugas yang jelek dengan alasan banyaknya tugas dari atasan yang lain.

3) Tanggung jawab, wewenang, dan akuntabilitas.

Prinsip ini menyatakan bahwa tanggung jawab untuk tugas-tugas tertentu diberikan ke tingkatan organisasi yang paling bawah dimana ada cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya serta diberi wewenang secukupnya. Bagian penting dari delegasi tanggung jawab dan wewenang adalah akuntabilitas. Penerimaan tanggung jawab dan wewenang berarti individu juga setuju untuk menerima tuntutan pertanggung jawaban tugas. Karyawan akan merasa senang menerima tanggung jawab yang diberikan atasannya, karena selain mendapat kejelasan mengenai batasan-batasan tugas yang diterimanya serta kepada siapa dia harus bertanggung jawabkan hasil kerjanya, karyawan termotivasi untuk menerima tanggung jawab lain dan menyelesaikan tugas yang diterimanya dengan baik.

4) Identitas

Identitas (*identity*) adalah perasaan memiliki (*sense of belonging*) terhadap perusahaan dan diterima dalam kelompok.

## 5) Kehangatan

Kehangatan (*warmth*) adalah perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal.

## 6) Dukungan

Dukungan (*support*) adalah hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara manajer dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan.

## 7) Konflik

Konflik (*conflict*) merupakan situasi terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antara bawahan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan. Ditekankan pada kondisi dimana manajer dan para pekerja mau mendengarkan pendapat yang berbeda. Kedua belah pihak menempatkan masalah secara terbuka dan mencari solusinya daripada menghindarinya.

Indikator yang digunakan untuk mengukur iklim organisasi dalam penelitian ini adalah :

- a. *Fleksibility* (keleluasaan bertindak)
- b. Rasa tanggung jawab pegawai.

- c. Perhatian manajemen terhadap pelaksanaan tugas pegawai
- d. Penghargaan atau pengakuan atas pekerjaan
- e. Mengetahui apa yang diharapkan atas organisasi.
- f. Komitmen terhadap organisasi.

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

Menurut Higgins (2012) ada empat prinsip faktor-faktor yang mempengaruhi iklim, yaitu :

### **a. Manajer/pimpinan**

Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan atau manajer mempengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti aturan-aturan, kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur organisasi terutama masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik-teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok, interaksi antar kelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

### **b. Tingkah laku karyawan**

Tingkah laku karyawan mempengaruhi iklim melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan mereka dan tindakan-tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Komunikasi karyawan memainkan bagian penting dalam membentuk iklim. Cara seseorang berkomunikasi menentukan tingkat sukses atau gagalnya hubungan antar manusia. Berdasarkan gaya normal seseorang

dalam hidup atau mengatur sesuatu, dapat menambahnya menjadi iklim yang positif atau dapat juga mengurangnya menjadi negatif.

c. Tingkah laku kelompok kerja

Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang seringkali dipenuhi oleh kelompok dalam organisasi. Kelompok-kelompok berkembang dalam organisasi dengan dua cara, yaitu secara formal, utamanya pada kelompok kerja; dan informal, sebagai kelompok persahabatan atau kesamaan minat.

d. Faktor eksternal organisasi

Sejumlah faktor eksternal organisasi mempengaruhi iklim pada organisasi tersebut. Keadaan ekonomi adalah faktor utama yang mempengaruhi iklim. Contohnya dalam perekonomian dengan inflasi yang tinggi, organisasi berada dalam tekanan untuk memberikan peningkatan keuntungan sekurang-kurangnya sama dengan tingkat inflasi. Seandainya pemerintah telah menetapkan aturan tentang pemberian upah dan harga yang dapat membatasi peningkatan keuntungan, karyawan mungkin menjadi tidak senang dan bisa keluar untuk mendapatkan pekerjaan pada perusahaan lain. Di lain pihak, ledakan ekonomi dapat mendorong penjualan dan memungkinkan setiap orang mendapatkan pekerjaan dan peningkatan keuntungan yang besar, sehingga hasilnya iklim menjadi lebih positif.

Menurut Wirawan (2007), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi secara umum minimal ada 5 (lima), yaitu sebagai berikut :

g. Kepemimpinan

Siagian (2006), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi mungkin hal ini tidak disenanginya. Nimran (2007) mengemukakan bahwa kepemimpinan atau leadership adalah merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain agar berperilaku seperti hal yang dikehendaki. Siagian (2006) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan.

Peranan yang bersifat interpersonal dalam organisasi adalah bahwa seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung. Peranan yang informasional mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran yang pemberi, penerima, dan penganalisa informasi. Sedangkan peran pemimpin dalam pengambilan keputusan mempunyai arti bahwa pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi bisnis yang untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi dan menjalankan usaha dengan konsisten.

Robin (2008) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Seorang pemimpin paling tidak harus mampu memimpin bawahan untuk mencapai tujuan organisasi, mampu menangani hubungan antarkaryawan, mempunyai interaksi antarpersonel yang baik, dan mempunyai kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan keadaan. Menurut Samsudin (2009), beberapa sifat pemimpin yang berguna dan dapat dipertimbangkan adalah sebagai berikut: 1) Keinginan untuk menerima tanggung jawab; 2) Kemampuan untuk "perceptive"; 3) Kemampuan untuk bersikap objektif; 4) Kemampuan untuk menentukan prioritas; 5) Kemampuan untuk berkomunikasi.

Menurut Terry (dalam Riyandi, dkk, 2012) menyebutkan adanya delapan syarat yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin yang baik, yaitu memiliki:

- 1) Kekuatan atau energi. Seorang pemimpin harus memiliki kekuatan lahiriah dan rokhaniah sehingga mampu bekerja keras dan banyak berfikir untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi.
- 2) Penguasaan emosional. Seorang pemimpin harus dapat menguasai perasaannya dan tidak mudah marah dan putus asa.
- 3) Pengetahuan mengenai hubungan kemanusiaan. Seorang pemimpin harus dapat mengadakan hubungan yang manusiawi dengan bawahannya dan orang-orang lain, sehingga mudah mendapatkan bantuan dalam setiap kesulitan yang dihadapinya.

- 4) Motivasi dan dorongan pribadi, yang akan mampu menimbulkan semangat, gairah, dan ketekunan dalam bekerja.
- 5) Kecakapan berkomunikasi: kemampuan menyampaikan ide, pendapat serta keinginan dengan baik kepada orang lain, serta dapat dengan mudah mengambil intisari pembicaraan.
- 6) Kecakapan dalam bernegosiasi yang baik, pemimpin yang baik adalah pimpinan yang mampu memberikan teladan dan petunjuk-petunjuk serta menerangkan yang belum jelas dengan gambaran jelas serta memperbaiki yang salah.
- 7) Kecakapan bergaul: dapat mengetahui sifat dan watak orang lain melalui pergaulan agar dengan mudah dapat memperoleh kesetiaan dan kepercayaan. Sebaiknya bawahan juga bersedia bekerja dengan senang hati dan sukarela untuk mencapai tujuan.
- 8) Kemampuan teknis kepemimpinan: mengetahui azas dan tujuan organisasi. Mampu merencanakan, mengorganisasi, mendelegasikan wewenang, mengambil keputusan, mengawasi, dan lain-lain untuk tercapainya tujuan. Seorang pemimpin harus menguasai baik kemampuan managerial maupun kemampuan teknis dalam bidang usaha yang dipimpinnya.

Berdasarkan hal tersebut, seorang pemimpin dalam sebuah instansi atau perusahaan memiliki sifat-sifat kepemimpinan seperti di atas besar kemungkinan karyawan yang ada dalam instansi atau perusahaan tersebut akan memiliki motivasi tinggi untuk bekerja dengan baik sehingga kinerja organisasi dapat optimal sesuai dengan harapan.

#### h. Standar kerja

Standar kerja menjabarkan tentang pekerjaan yang tercakup dalam satu pekerjaan tertentu. Ini adalah langkah sangat penting sebelum menetapkan tujuan, tapi perlu maju satu langkah lebih jauh dengan menerangkan bagaimana setiap pekerjaan harus dilakukan untuk memenuhi standar pekerjaan tersebut. Tanpa standar, masalah kinerja dapat menjadi sangat rancu (Pophal, 2008).

Langkah pertama dalam pembuatan standar kerja adalah mengidentifikasi aspek-aspek penting dalam pekerjaan. Sebagian besar pekerjaan memiliki tiga sampai enam bidang tanggungjawab kunci. Ketika mencoba menunjukkan tanggungjawab-tanggungjawab ini, jangan hanya melihat tugas rutin yang dikerjakan, tapi pertimbangkan hasil atau tujuan akhir dari tugas tersebut. Setelah area tanggung jawab teridentifikasi, perlu dibuat tiga atau empat standar (atau hasil kunci) yang mencerminkan tingkat kinerja yang memuaskan. Penting sekali bahwa standar tersebut dapat diukur, bila tidak maka standar tersebut hanya akan menjadi indikasi subjektif tentang bagaimana suatu pekerjaan harus dilakukan dan tak akan membantu karyawan atau perusahaan. Standar efektif menggunakan angka, batas waktu, dan batas toleransi kesalahan untuk menjadi tolak ukur kinerja yang obyektif.

Sebelum menentukan tingkat kinerja tertentu, sebaiknya dibuat garis dasar kinerja untuk jenis kerja yang sedang ditangani. Setelah itu

membuat target minimal tingkat kinerja. Tingkat minimal ini menjadi standar dan tolak ukur bahwa suatu kinerja dianggap layak. Berdasarkan tingkat kelayakkan minimal, maka dapat ditentukan standar istimewa dan ketidaklayakan dalam kinerja. Untuk masing-masing standar kita akan menentukan tingkat kinerja bagaimana yang melebihi dan kurang dari yang diharapkan.

Huber, Diane L (2006) menambahkan bahwa komponen sebuah penilaian yang komprehensif meliputi menggambarkan kemampuan yang diperlukan (*job description*), menggabungkan kemampuan pekerja/pegawai dengan pekerjaan yang diharapkan (*personal selection*), meningkatkan kemampuan staf (*staff development*), meningkatkan motivasi staf (*staff development and reward system*).

Standar kerja di bidang keperawatan sebagai suatu profesi, diperlukan penetapan standar praktik keperawatan. Standar praktik sangat penting untuk menjadi pedoman objektif di dalam menilai asuhan keperawatan. Apabila sudah ada standar, klien akan yakin bahwa ia mendapatkan asuhan yang bermutu tinggi. Standar praktik juga sangat penting jika terjadi kesalahan yang terkait dengan hukum (Sitorus, R , 2006).

Menurut *American Nursing Association* (ANA), standar praktek keperawatan merefleksikan nilai-nilai dan prioritas profesi perawat. Standar tersebut memberikan arah dalam melakukan praktek perawatan profesional dan menjadi kerangka dalam mengevaluasi praktek tersebut. Perawat bertanggung jawab kepada masyarakat

tentang hasil akhir asuhan keperawatan yang diberikan. Penetapan standar ini juga bertujuan untuk mempertahankan mutu pemberian asuhan keperawatan yang tinggi. ANA (1973, dalam Sitorus, 2006) telah menetapkan standar praktek keperawatan, dan standar tersebut berfokus pada proses keperawatan (Kozier et al, 1997, dalam Sitorus, 2006).

Persatuan Perawat Nasional Indonesia (PPNI) sudah menetapkan standar praktek keperawatan yang dikembangkan berdasarkan standar praktik keperawatan yang dikeluarkan ANA (PPNI, 2002, dalam Sitorus, R , 2006). Standar praktik keperawatan menurut ANA :

Standar I : Perawat mengumpulkan data tentang kesehatan klien.

Standar II : Perawat menetapkan diagnosa keperawatan.

Standar III : Perawat mengidentifikasi hasil yang diharapkan untuk setiap klien.

Standar IV : Perawat mengembangkan rencana asuhan keperawatan yang berisi rencana tindakan untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Standar V : Perawat mengimplementasikan tindakan yang sudah ditetapkan dalam rencana asuhan keperawatan.

Standar VI : Perawat mengevaluasi perkembangan klien dalam mencapai hasil akhir yang sudah ditetapkan.

Ditambahkan oleh Nursalam (2008) bahwa selain keenam standar tersebut, untuk penilaian pelaksanaan kerja perawat juga meliputi ketrampilan komunikasi dan harapan institusi dan profesi.

Standar kerja di institusi rumah sakit secara umum tidak jauh berbeda dengan standar kerja pada bidang keperawatan, namun ada beberapa standar yang tidak ada di luar bidang keperawatan. Standar tersebut meliputi : pegawai atau karyawan mengumpulkan data tentang hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan masing-masing, pegawai menetapkan sasaran pekerjaan, pegawai mengidentifikasi hasil yang diharapkan setiap pekerjaan, pegawai mengembangkan rencana kerja yang berisi rencana tindakan untuk mencapai hasil yang diharapkan, pegawai mengimplementasikan tindakan yang sudah ditetapkan dalam rencana kerja sebelumnya, dan pegawai mengevaluasi perkembangan hasil pekerjaan untuk mencapai hasil akhir pekerjaan seperti harapan yang sudah ditetapkan.

Menurut Stringer (dalam Wirawan, 2008), bahwa standar kerja diimplikasikan sebagai pengukuran perasaan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar tinggi artinya adalah anggota organisasi selalu berupaya untuk meningkatkan kinerja, sebaliknya standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah dalam kinerja.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan menurut beberapa ahli di atas, maka indikator untuk mengukur standar kerja

dalam penelitian ini menyadur dapat penelitian yang dilakukan oleh Auliah (2011), diantaranya :

- 1) Adanya perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja.
- 2) Merasa puas dengan hasil kerja yang baik.

i. Tanggung jawab

Pengertian tanggungjawab secara harfiah dapat diartikan sebagai keadaan wajib menanggung segala sesuatunya jika terjadi apa-apa boleh dituntut, dipersalahkan, diperkarakan atau juga berarti hak yang berfungsi menerima pembebanan sebagai akibat sikapnya oleh pihak lain(DepDikBud RI, Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2006).

Tanggung jawab berarti memikul semua kewajiban dan beban pekerjaan sesuai dengan batas-batas yang ada di job diskripsi. Setiap karyawan wajib bekerja sesuai tanggung jawab, dan tidak melewati batas-batas tanggung jawab yang ada. Sebab, bila karyawan bekerja melampaui tanggung jawab, maka karyawan tersebut pasti akan melanggar internal control dan etika bisnis perusahaan. Jadi, setiap karyawan harus patuh dan bekerja sesuai dengan apa yang diberikan oleh perusahaan, sebatas tugas dan tanggung jawab yang diperbolehkan oleh perusahaan (Djajendra, 2015).

Perusahaan harus benar-benar melakukan evaluasi dan pengkajian kembali terhadap setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan. Sebab, sering sekali perubahan menjadikan sebuah job diskripsi menjadi tidak efektif. Oleh karena itu, pemberian kepercayaan pada individu-individu karyawan dalam

organisasi perusahaan haruslah dirancang agar para individu tersebut mampu bertanggung jawab dalam pekerjaan yang sesuai dengan harapan perusahaan.

Semakin besar tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada seorang karyawan, maka semakin besar si karyawan harus membangun integritas diri dan sekaligus memiliki loyalitas dan keberanian untuk menerima tanggung jawab dari perusahaan. Tanggung jawab bukanlah sekedar kata-kata yang memperkuat jati diri, tapi tanggung jawab adalah komitmen dan kewajiban untuk melaksanakan semua pekerjaan melalui kompetensi diri yang hebat.

Menurut Klob *et all* (dalam Satria, 2005), tanggung jawab dapat direfleksikan perasaan karyawan bahwa mereka adalah “berkuasa diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggung jawab tinggi menunjukkan anggotanya merasa didorong memecahkan problemnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

Berdasarkan beberapa teori dan pendapat yang dikemukakan di atas, maka indikator dari tanggung jawab dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Klob *et all* (dalam Satria, 2005) dan menyadur dari penelitian yang dilakukan oleh Auliah (2011), yaitu :

- 1) Merasa menjadi yang berkuasa sendiri
- 2) Melaksanakan program untuk memajukan organisasi.

j. Penghargaan

Organisasi memiliki kewajiban untuk bertanggung jawab kepada karyawan dan masyarakat. Seiring pemenuhan kewajiban tersebut, hubungan antara organisasi dan karyawan sebagai fasilitator mencapai tujuan organisasi atau perusahaan harus dinamis pula. Untuk mewujudkan keselarasan antara kewajiban dan tujuan organisasi atau perusahaan, setidaknya organisasi dapat menghimpun karyawannya untuk mengerjakan tugas-tugasnya dan menciptakan iklim kerja yang baik. Penciptaan suasana tersebut diharapkan dapat menimbulkan timbal balik dari karyawan untuk taat terhadap peraturan yang ditetapkan di tempat kerja.

Perwujudan sinergis antara harapan perusahaan dan karyawan dapat dilihat dari seberapa berhasil pemenuhan kebutuhan perusahaan dan karyawan tersebut dapat terpenuhi. Keinginan perusahaan untuk memajukan karyawan itu dapat dipacu melalui penghargaan-penghargaannya yang dapat mendorong karyawan supaya berkeinginan untuk berbuat lebih. Penghargaan tersebut dapat berupa penambahan upah, menciptakan pemenuhan kebutuhan keamanan kerja dan perlakuan yang layak sebagai pembangkit minat pekerja.

Proses pembentukan kinerja yang baik yang terjadi pada pegawai merupakan suatu proses organisasi yang terjadi secara spontan. Jika organisasi mempercayai bahwa orang-orang secara alamiah terdorong, organisasi tersebut harus menciptakan lingkungan dan atmosfer yang memelihara dan mendukung motivasi mereka.

Artinya, ada alasan yang dapat menyebabkan karyawan memiliki keinginan dalam bekerja.

Beberapa hal yang diperhitungkan oleh pegawai ketika mencari pekerjaan menurut Daschler dan Ninemeier tahun 1989 dalam Khan (2007), bahwa kebanyakan pegawai menginginkan :1) keadilan dan kebijakan dari perusahaan yang konsisten; 2) manajemen yang bisa dipatuhi; 3) cukupnya hubungan antara pegawai dengan manajer dan koordinator pegawai; 4) gaji dan lingkungan kerja yang bisa diterima; 5) jaminan kelayakan keamanan kerja; dan 6) status pegawaian yang diinginkan.

Dalam penelitian sebelumnya, Reena (2008) mengungkapkan terdapat sembilan dimensi-dimensi penghargaan menurut de Beer yang dirangkum dari teori Herzberg :

- 1) Isi pekerjaan, yaitu mengungkapkan perasaan mengenai jenis pekerjaan yang karyawan kerjakan
- 2) Pembayaran (gaji atau upah), yaitu kepuasan karyawan terhadap gaji mereka.
- 3) Promosi, yaitu kesempatan yang diberikan organisasi untuk naik ke tingkat jabatan
- 4) Pengakuan, yaitu rasa pengakuan yang diterima karyawna serta umpan balik yang karyawan terima
- 5) Kondisi kerja, merupakan gabungan kelima faktor diatas serta kesempatan bersaing dan relasi interpersonal.

- 6) Keuntungan merupakan persepsi karyawan akan jaminan uang pensiun yang akan ia peroleh, jaminan kesehatan, dan tunjangan serta kepuasan hidup di hari tua.
- 7) Personal, yaitu perasaan pribadi karyawan terhadap pekerjaan
- 8) Pemimpin atau supervisor adalah tingkat kepuasan terhadap manajer.
- 9) Umum, yaitu pemberian kesempatan atau alternatif dalam berkarir, serta tingkat kepuasannya terhadap organisasi.

k. Identitas organisasi.

Merefleksikan perasaan diorganisasi secara baik dan adanya tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Identitas organisasi menunjukkan tingkat penjenjangan kewenangan sebagai pelaksanaan dari pembagian pekerjaan. Khususnya, pembatasan dan hambatan-hambatan, yang dibuat oleh atasan langsung atau pimpinan organisasi, yang harus ditaati oleh karyawan di dalam pelaksanaan kerja/instruksi dan petunjuk merupakan alat kontrol atasan terhadap kerja bawahan dalam hubungan impersonal birokratis. Identitas organisasi adalah susunan komponen-komponen (unit-unit kerja) dalam organisasi. Identitas organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda tersebut diintegrasikan (koordinasi). Selain itu struktur organisasi juga menunjukkan spesialisasi-spesialisasi pekerjaan, saluran perintah dan penyampaian laporan (Moekijat, 2008).

Beberapa definisi identitas organisasi yang dikemukakan juga oleh beberapa ahli antara lain menyatakan bahwa struktur organisasi yaitu menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi, kedudukan dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggungjawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi (Hasibuan, 2008). Identitas organisasi menspesifikasikan pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau aktivitas yang beraneka ragam yang dihubungkan sampai batas tertentu, juga menunjukkan tingkat spesialisasi aktivitas kerja (Suranto, 2006) identitas organisasi dapat diartikan sebagai kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan (Robbins dan Coulter, 2007). Identitas organisasi adalah pola formal mengelompokkan orang dan pekerjaan (Gibson dkk, 2006).

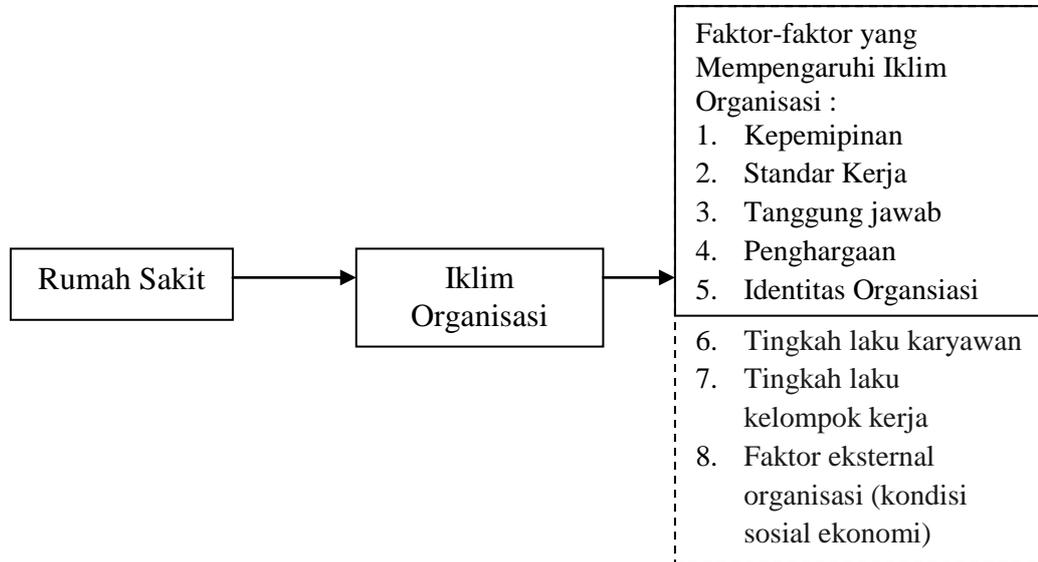
Peranan identitas organisasi dalam iklim organisasi sangat penting dalam menciptakan kepuasan kerja dan keberhasilan organisasi. Hal ini disebabkan pembagian tugas dan distribusi kewenangan kepada bawahan akan memperjelas pelaksanaan tugas, begitu juga dengan penempatan pegawai dengan kompetensi kepada siapa pegawai itu melapor atas hasil yang dikerjakannya, atau bila menemukan masalah dari pekerjaannya kepada siapa ia memperoleh solusinya, serta bagaimana mekanisme koordinasi secara formal yang harus dipedomani. Campbell et al, 2004 dalam Ahmad Z et al (2010)

menyatakan bahwa struktur organisasi yang memberikan kejelasan peran dan mengikutsertakan pegawai dalam pembuatan keputusan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan penjelasan di atas, menurut beberapa teori yang dikemukakan beberapa ahli, maka indikator dalam penelitian ini sesuai dengan indikator yang dibuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Nugrahani (2004) dan Auliah (2011), yaitu :

- 1) Mengetahui peran dan tugas yang jelas
- 2) Mempunyai struktur organisasi yang jelas.

**B. Kerangka Teori**



Keterangan :

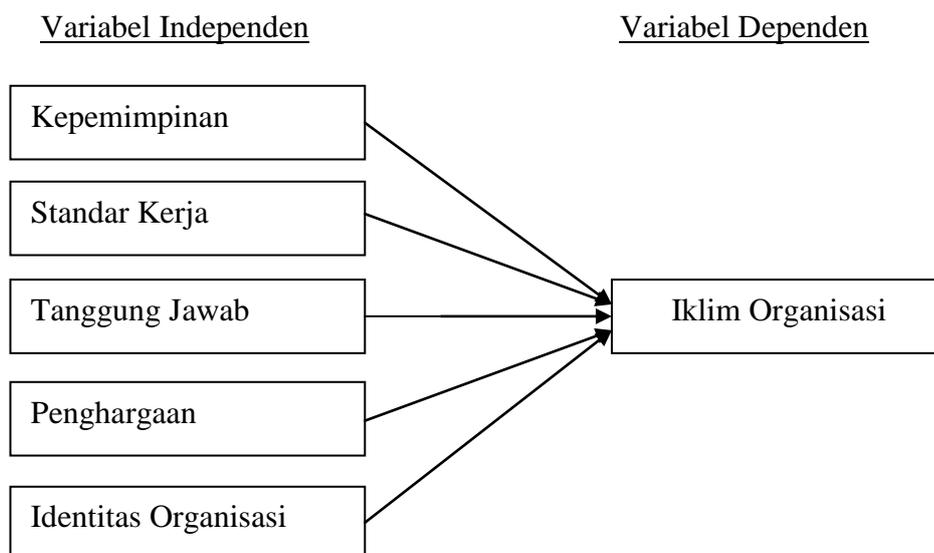
————— : Yang diteliti

----- : Yang tidak diteliti

Gambar 2.1. Kerangka Teori

Sumber: Wirawan (2007), Armansyah (2007), dan Luthans (2009)

**C. Kerangka Konsep**



Gambar 2.2. Kerangka Konsep

#### **D. Hipotesis**

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Ada pengaruh faktor kepemimpinan terhadap iklim organisasi.
2. Ada pengaruh faktor standar kerja terhadap iklim organisasi.
3. Ada pengaruh faktor tanggung jawab terhadap iklim organisasi.
4. Ada pengaruh penghargaan terhadap iklim organisasi.
5. Ada pengaruh identitas organisasi terhadap iklim organisasi.
6. Faktor kepemimpinan merupakan pengaruh paling dominan terhadap iklim organisasi di RSUD Bagas Waras Kabupaten Klaten.