



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**HUBUNGAN ANTARA IKLIM ORGANISASI DAN KINERJA KARYAWAN DIVISI  
MULTIMEDIA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk  
JAKARTA PUSAT**

**SKRIPSI**

**IRFAN YACOUB  
0806397603**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM SARJANA PARALEL  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NIAGA**

**Depok  
2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**HUBUNGAN ANTARA IKLIM ORGANISASI DAN KINERJA KARYAWAN DIVISI  
MULTIMEDIA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk  
JAKARTA PUSAT**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana**

**IRFAN YACoub  
0806397603**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM SARJANA PARALEL  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NIAGA**

**Depok  
2012**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.**

**Nama : Irfan Yacoub**

**NPM : 0806397603**

**Tanda Tangan :**



**Tanggal 4 Juli 2012**

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :  
Nama : Irfan Yacoub  
NPM : 0806397603  
Program Studi : Administrasi Niaga  
Judul Skripsi : Hubungan Antara Iklim Organisasi dan Kinerja Karyawan  
Divisi Multimedia PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana pada Program Studi Administrasi Niaga, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si

Penguji : Dra. Tutie Hermiati, MA

Ketua Sidang : Drs. Heri Faturahman, M.Si

Sekretaris Sidang : Nurul Safitri, S.Sos, M.A

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 4 Juli 2012

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis sampaikan kehadirat Allah SWT karena berkat karunia dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Hubungan Antara Iklim Organisasi dan Kinerja Karyawan Divisi Multimedia PT.Telekomunikasi Indonesia,Tbk**” dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar sarjana Jurusan Administrasi Niaga pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Dalam menyelesaikan skripsi ini tentunya saya sadari tidak bisa terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang mendalam terhadap pihak-pihak tersebut, yaitu:

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
2. Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksun, M.Si. selaku Ketua Program Sarjana Reguler/Non Reguler Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
3. Umanto Eko Prasetyo, S.Sos., M.Si. selaku Sekertaris Program Sarjana Reguler Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
4. Drs. Pantius D. Soeling, Msi., selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan pengarahan dengan sabar sehingga penulis dapat menyusun skripsi dengan baik dan benar.
5. Dra. Eva Andayani; Desi Hariyani, MSi.; Drs. Heri Faturahman, MSi.; Drs.Kusnar Budi Handaka, M.Buss.; Nurul Safitri, M; Umanto Eko, MSi.; .dan semua dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada saya semasa perkuliahan.
6. Orang tua tercinta Siswani Hendariah dan Hamdi Yacoub, kakak kandung dan ipar Dian Utami dan Suryansyah Bahar, serta keluarga besar yang telah memberikan dukungan dalam bentuk moril, materil, doa yang sangat tak terhingga.
7. Pak Rahmat Harimurti selaku MGR *Office and Logistic* PT.Telekomunikasi Indonesia,Tbk yang memberikan akses dan banyak bantuan selama penulis mengadakan penelitian di perusahaan.

8. Bu Endang, Mba Feb, Mba Daru serta seluruh staff Divisi Multimedia yang telah banyak membantu, memberi masukan data dan informasi untuk bahan penyusunan penelitian.
9. Briane Hayugusti, *the best part of me* , yang telah memberikan dukungan dan pengorbanan dalam berbagai bentuk sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
10. Sahabat, teman-teman ilmu Administrasi Niaga, terutama sahabat Bale Squad, Jaza, Edwin, Radhit, Galih, Ripe, Alpin, serta 8 sahabat Bale Squad lainnya yang sepenenderitaan, seperjuangan, bahagia bersama selama masa kuliah.
11. Sahabat-sahabat masa SMA, Pandu, Jerry, Fuad, Reza, Arief Dartok, Yopie, Gagas, serta teman-teman lainnya yang memberi dukungan dari masa SMA hingga kuliah.
12. Kepada seluruh dosen dan staf FISIP Universitas Indonesia serta pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis berharap penyusunan skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembacanya. Pada dasarnya, penulis mengetahui bahwa penyusunan skripsi masih memiliki banyak kekurangan, untuk itu penulis senantiasa mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi memperbaiki laporan ini di masa mendatang.

Depok, 4 Juli 2012



Irfan Yacoub

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Irfan Yacoub  
NPM : 0806397603  
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga  
Program : Paralel  
Departemen : Ilmu Administrasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Politik  
Jenis karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**Hubungan Antara Iklim Organisasi dan Kinerja Karyawan Divisi Multimedia  
PT.Telekomunikasi Indonesia,Tbk.**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Depok, 4 Juli 2012

  
(Irfan Yacoub)

## ABSTRAK

Nama : Irfan Yacoub  
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga  
Judul : Hubungan Antara Iklim Organisasi dan Kinerja Karyawan  
Divisi Multimedia PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

Tujuan penelitian ini adalah menggali dan mengetahui hubungan antara iklim organisasi kinerja karyawan pada Divisi Multimedia PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Penelitian kuantitatif ini bersifat eksplanatif dengan menggunakan perhitungan SPSS versi 17 serta aplikasi uji *Pearson Correlation*. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *Total Sampling* dengan mengambil sampel sebanyak 60 orang responden yang merupakan karyawan divisi Multimedia, PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Hasil dari hipotesis penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara iklim organisasi dan kinerja karyawan.

Kata kunci:

Iklim Organisasi, Kinerja Karyawan, uji *Pearson Correlation*

## ABSTRACT

*The purpose of this research is to dig in and figure out the relationship between organizational climate on employee performance Multimedia Divisions PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. This is aexplanative quantitative research using SPSS version 17 calculation and the application of Pearson Correlation test. Methods of sampling used is the Total Sampling by taking samples of as many as 60 people who were employees of Multimedia Division, PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Results of the study showed that there was a relationship between organizational climate and employees performance.*

Key words:

*Organization Climate, Employee's Performance, Pearson Correlation Test*

## DAFTAR ISI

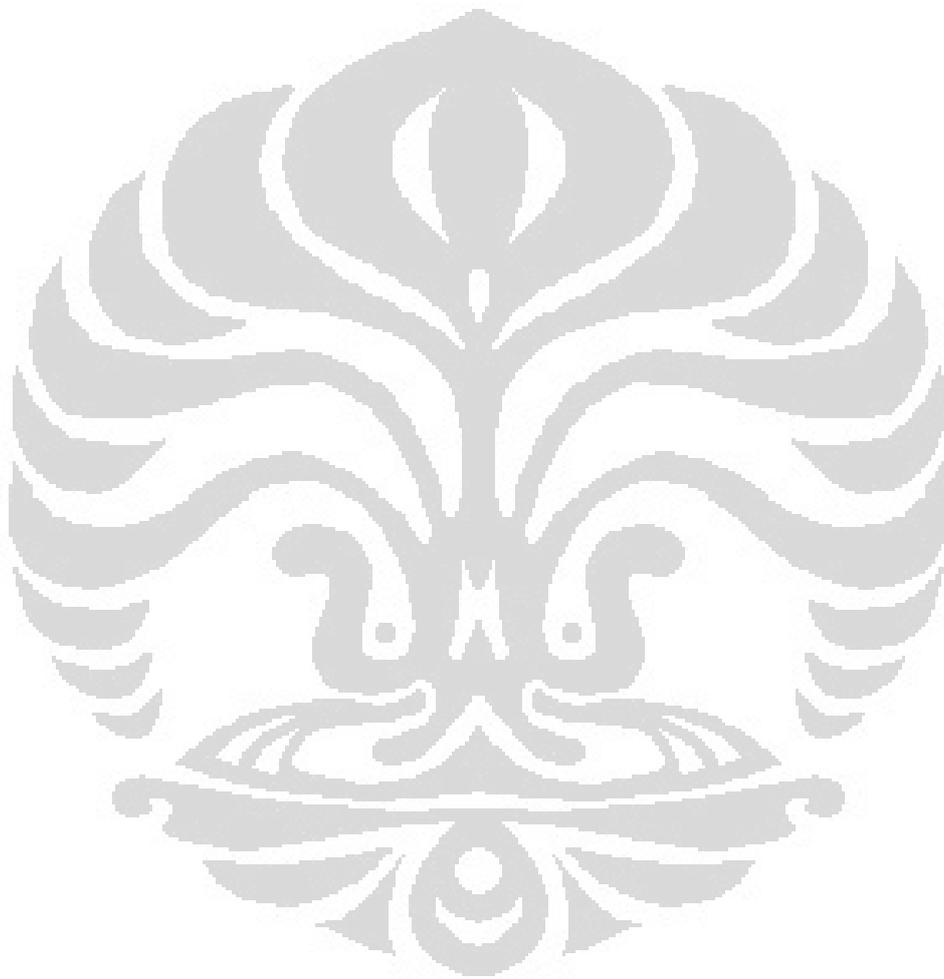
halaman

<b>HALAMAN COVER</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>v</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Perumusan Masalah Penelitian.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Signifikansi Penelitian.....	7
1.5 Sistematika Penulisan.....	8
1.6 Batasan Penelitian.....	8
<b>BAB 2 TINJAUAN LITERATUR</b>	
2.1 Penelitian Terdahulu.....	9
2.2 Kerangka Teori	
2.2.1 Kinerja.....	12
2.2.1.1 Pengertian Kinerja.....	13
2.2.1.2 Dimensi dalam kerja.....	14
2.2.2 Iklim Organisasi.....	15
2.2.2.1 Dimensi Iklim Organisasi.....	18
2.2.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Iklim Organisasi.....	19
2.3 Model Penelitian.....	23
2.4 Hipotesis Penelitian.....	23
2.5 Operasionalisasi Konsep.....	24
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Pendekatan Penelitian.....	28
3.2 Jenis Penelitian.....	28
3.2.1 Berdasarkan Tujuan Penelitian.....	29
3.2.2 Berdasarkan Manfaat Penelitian.....	29
3.2.3 Berdasarkan Dimensi Waktu.....	29
3.2.4 Berdasarkan Teknik Pengumpulan Data.....	29
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	30
3.3.1 Data Primer.....	30

3.3.2 Data Sekunder.....	30
3.4 Populasi dan Sampel.....	31
3.5 Lokasi Penelitian.....	32
3.6 Teknik Analisa Data.....	32
3.7 Statistik Deskriptif.....	38
3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	33
3.8.1 Uji Validitas.....	33
3.8.1.1 Hasil Uji Validitas.....	35
3.8.2 Uji Reliabilitas.....	39
3.8.2.1 Hasil Uji Reliabilitas.....	40
3.9 Analisis Korelasi Sederhana ( <i>Pearson Correlation Test</i> ).....	41
3.9.1 Pengujian Hipotesis.....	42
<b>BAB 4 PEMBAHASAN</b>	
4.1 Karakteristik Responden.....	44
4.1.1 Pembahasan Data Responden.....	44
4.1.2 Analisis Data Variabel Iklim Organisasi.....	46
4.1.2.1 Analisis Data Setiap Dimensi Variabel Iklim Org.....	47
4.1.3 Analisis Data Variabel Kinerja Karyawan.....	54
4.1.3.1 Analisis Data Setiap Dimensi Variabel Kinerja.....	55
4.2 Analisis Korelasi Sederhana ( <i>Pearson Correlation test</i> ).....	62
4.3 Pengujian Hipotesis.....	63
<b>BAB 5 KESIMPULAN &amp; SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan.....	65
5.2 Saran.....	65
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>KUESIONER</b>	

## DAFTAR GAMBAR

	<b>halaman</b>
Gambar 2.1 : Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi	19
Gambar 2.2 : Model Penelitian	23
Gambar 4.1 : Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	44
Gambar 4.2 : Identitas Responden Berdasarkan Usia	45
Gambar 4.3 : Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan	45
Gambar 4.4 : Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja	46



## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1 : Jumlah pertumbuhan pelanggan Telkom tahun 2006-2010	4
Tabel 1.2 : Pendapatan dari Kinerja Operasional Telkom (2007-2011)	5
Tabel 1.3 : Pendapatan dari Kinerja Operasional Telkom (2002-2006)	6
Tabel 2.1 : Perbandingan Penelitian	11
Tabel 2.2 : Operasionalisasi Konsep	24
Tabel 3.1 : Ukuran Validitas	34
Tabel 3.2 : Pengukuran K-M-O <i>Measure of Sampling Adequacy, Bartlett's</i>	35
Tabel 3.3 : Validitas Indikator Variabel Iklim Organisasi	36
Tabel 3.4 : Validitas Indikator Variabel Kinerja Karyawan	38
Tabel 3.5 : Indeks Reliabilitas dan Interpretasinya	40
Tabel 3.6 : Interpretasi Terhadap Nilai r Hasil Analisis Korelasi	41
Tabel 4.1 : Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Iklim Organisasi	46
Tabel 4.2 : Jawaban Responden untuk Dimensi Struktur	47
Tabel 4.3 : Jawaban Responden untuk Dimensi Standar	49
Tabel 4.4 : Jawaban Responden untuk Dimensi Tanggung Jawab	50
Tabel 4.5 : Jawaban Responden untuk Dimensi Penghargaan	51
Tabel 4.6 : Jawaban Responden untuk Dimensi Dukungan	52
Tabel 4.7 : Jawaban Responden untuk Dimensi Komitmen	53
Tabel 4.8 : Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan	54
Tabel 4.9 : Jawaban Responden untuk Dimensi Kuantitas Kerja	55
Tabel 4.10 : Jawaban Responden untuk Dimensi Kualitas Kerja	56
Tabel 4.11 : Jawaban Responden untuk Dimensi Pengetahuan Tentang Pekerjaan	57
Tabel 4.12 : Jawaban Responden untuk Dimensi Kualitas Personel	58
Tabel 4.13 : Jawaban Responden untuk Dimensi Kerja Sama	59
Tabel 4.14 : Jawaban Responden untuk Dimensi Dapat Dipercaya	60
Tabel 4.15 : Jawaban Responden untuk Dimensi Inisiatif	61

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Di era globalisasi yang terjadi saat ini menuntut setiap organisasi baik pemerintah ataupun swasta untuk mampu menghadapi perubahan yang terjadi dengan cepat serta persaingan yang semakin ketat agar mampu mempertahankan eksistensinya. Keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan akibat era globalisasi tersebut tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Untuk menghasilkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas diperlukan individu yang senantiasa berdedikasi tinggi, dan profesional, yang mampu memberikan kontribusi berarti bagi perusahaan. SDM sebagai sumber utama organisasi tidak dapat tergantikan oleh teknologi secanggih apapun. Bagaimanapun baiknya organisasi, lengkapnya sarana dan fasilitas kerja, semuanya tidak akan berarti tanpa keberadaan manusia yang mengatur, menggunakan, serta memeliharanya.

Di dalam melaksanakan tugas pokok, tanggung jawab, wewenang dalam bidang kegiatannya, SDM dari level atas sampai pada para karyawan tingkat bawah, perlu faktor-faktor pendukung untuk meningkatkan kinerjanya, diantaranya adalah iklim organisasi, terutama kaitannya dengan kondisi lingkungan internal organisasi. Lingkungan internal suatu organisasi baik yang bergerak dalam bisnis maupun jasa meliputi berbagai aspek yaitu iklim organisasi, budaya organisasi, yang berkaitan dengan individu (karakteristik maupun perilaku) dan sebagainya. Konsep iklim organisasi tidak terlepas dari sifat dan ciri yang terdapat dalam suatu lingkungan kerja yang timbul terutama karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar dan dianggap mempengaruhi perilaku (Steers, 1985: 26). Dengan kata lain iklim organisasi dapat dianggap sebagai “kepribadian” organisasi yang dilihat dan dirasakan oleh para anggotanya, sehingga faktor individu menjadi kekuatan utama dalam iklim organisasi, antara organisasi satu dengan lainnya memiliki iklim organisasi yang berbeda.

Iklim dipandang sebagai konsep yang esensial yang menghubungkan secara dinamis antara perilaku individu dengan karakteristik lingkungan sosialnya (Steers, 1985: 16). Kompleksitas pelakunya selama waktu tertentu merupakan cerminan kompleksitas lingkungan, yang ditemukan dan dihadapinya. Pandangan perilaku ini tentunya dapat dikaitkan dengan organisasi sebagai lingkungan manusia berinteraksi dan saling berbagi

pikiran dan perasaan. Oleh karena itu perilaku individu dalam organisasi sangat mempengaruhi keberhasilan dan pencapaian sesuatu dalam organisasi.

Iklm organisasi terkait erat dengan proses menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dapat tercipta hubungan dan kerjasama yang harmonis di antara seluruh anggota organisasi. Upaya untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif, khususnya hubungan kerja antara karyawan satu dengan karyawan yang lain ataupun hubungan karyawan dengan pimpinan, diarahkan terwujudnya kerjasama kerja yang serasi. Banyak studi telah meneliti hubungan antara iklim organisasi dan kinerja (misalnya, Andrews dan Kacmar, 2001; Ashkanasy, Wilderom, Peterson, 2000; Carr, Schmidt, Ford, dan DeShon, 2003; Porter & amp; SatriaVie, 1965). Kesemuanya telah melaporkan data yang menunjukkan bahwa iklim dan kinerja adalah saling berhubungan. Dengan kata lain, karyawan yang merasakan iklim yang mendukung di dalam organisasi mereka, dan merasa bahwa situasi pekerjaan mampu memberikan mereka fasilitas, maka mereka akan memberikan usaha (kinerja) terbaik untuk pekerjaan mereka, sementara karyawan yang merasakan iklim organisasi yang kurang mendukung, dan menganggap situasi pekerjaan mereka tidak kondusif maka mereka tidak akan memberikan kinerja terbaiknya pada pekerjaan. Sedangkan De Leon dan Taher (1996:404) menelaah profesional pemerintahan lokal di Colorado – USA dan mendapati lingkungan kerja yang kondusif membantu motivasi potensi dan menunjukkan kinerja keseluruhan yang tinggi. Ostroff (1992: 965) mengansumsikan bahwa karyawan yang merasa puas, berkomitmen, dan dapat menyesuaikan diri dengan baik akan lebih bersedia untuk memenuhi tujuan organisasi dan memberikan pelayanan sepenuh hati, sehingga akan mendukung efektivitas dan kinerja organisasi.

Hepner (1973: 13) menyatakan bahwa tercapai atau tidaknya tujuan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi. Iklim organisasi yang kondusif akan mengelola kebutuhan-kebutuhan organisasi secara optimal, sehingga dapat menciptakan suasana lingkungan internal atau lingkungan psikologik yang menunjang pencapaian tujuan organisasi. Iklim organisasi yang kondusif diharapkan mampu meningkatkan komitmen karyawan pada pelaksanaan tugas dan pekerjaannya, terhadap rekan sekerja dalam kelompok kerja, maupun pada organisasi secara umum. Adanya iklim organisasi yang kondusif akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Maka dapat dikatakan bahwa iklim organisasi yang kondusif menjadi prasyarat peningkatan kinerja karyawan secara maksimal.

Kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Organisasi memiliki harapan yang berupa dukungan dari anggotanya sehingga mau dan mampu bekerja sebaik mungkin untuk tujuan dan kepentingan organisasi. Salah satu bentuk dukungan yang diharapkan oleh organisasi dari setiap anggotanya adalah kinerjanya yang tinggi terhadap organisasi, agar organisasi dapat terus berkembang dalam era persaingan global ini.

Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran dari setiap organisasi untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Dengan kinerja yang baik, maka setiap karyawan dapat menyelesaikan segala beban perusahaan dengan efektif dan efisien sehingga masalah yang terjadi pada perusahaan dapat teratasi dengan baik. Kinerja organisasi sangat tergantung kepada kinerja individu-individu anggota organisasi yang bersangkutan. Bila kinerja individu (*individual performance*) baik, maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik (Prawirosenoto, 1993: 3).

Kinerja merupakan suatu potensi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Untuk itu sebuah organisasi harus memiliki sumberdaya manusia yang berketrampilan tinggi yang tidak hanya mau, mampu dan sanggup bekerja tetapi harus memiliki keyakinan tinggi pada kemampuannya untuk melakukan peran dan tugas yang lebih luas, serta memiliki fleksibilitas yang tinggi dalam merespon situasi termasuk salah satunya merespon perubahan pada iklim organisasi (Nease, dkk., 1999; Parker, 1998; Bandura, 1997).

Seperti yang telah dijelaskan pada paragraf sebelumnya, bahwa iklim organisasi memiliki peranan yang penting untuk meningkatkan kinerja karyawan di setiap perusahaan, salah satunya pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom), dimana saat ini kebutuhan komunikasi dan informasi (IT) merupakan salah satu kebutuhan terpenting masyarakat di Indonesia. Hal ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel.1.1**  
**Jumlah pertumbuhan pelanggan Telkom tahun 2006 - 2010**

	2006	2007	2008	2009	2010
Jumlah pelanggan telepon kabel tidak bergerak	6.200.000	6.200.000	6.200.000	6.200.000	6.200.000
Jumlah pelanggan telepon seluler	1.200.000	2.200.000	3.200.000	4.200.000	5.200.000
Jumlah pelanggan internet broadband	100.000	200.000	300.000	400.000	500.000
Jumlah pelanggan layanan TV	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Jumlah pelanggan layanan lain	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
<b>Total</b>	<b>7.600.000</b>	<b>8.700.000</b>	<b>9.800.000</b>	<b>10.900.000</b>	<b>12.000.000</b>

Sumber : laporan tahunan PT.Telkom tahun 2010

Dari tabel pertumbuhan jumlah pelanggan layanan PT.Telkom diatas, dapat diketahui bahwa dari tahun 2006 ke tahun 2010, jumlah pelanggan layanan telepon kabel tidak bergerak telah menembus angka delapan juta lebih pelanggan, meskipun tiap tahunnya cenderung mengalami penurunan, dan pada tahun 2008 ke tahun 2009 mengalami penurunan jumlah pelanggan yang cukup besar sekitar dua ratus ribu lebih pelanggan, namun total jumlah pelanggan layanan ini masih terbilang tinggi. Disamping itu dari layanan internet *broadband* menunjukkan peningkatan angka jumlah pelanggan yang sangat pesat dengan rata-rata peningkatan kurang lebih mencapai empat ratus ribu pelanggan setiap tahunnya, dan pada tahun 2010 telah mencatatkan jumlah pelanggan layanan ini sebesar satu juta enam ratus empat puluh sembilan ribu orang, atau dengan kata lain masyarakat Indonesia beberapa tahun belakangan ini semakin mengenal dan menerima baik adanya layanan *broadband* atau internet, dimana dengan adanya internet setiap individu mampu memperoleh berbagai macam informasi yang dibutuhkan secara cepat, tepat, dan efisien, dan oleh karena itu kini internet telah menjadi salah satu kebutuhan yang tidak bisa dipisahkan dalam aktivitas sehari – hari. Hal ini memperlihatkan bahwa kebutuhan masyarakat Indonesia akan telekomunikasi dan informasi sangatlah tinggi.

Melihat hasil tersebut, maka untuk menunjang keberhasilan PT.Telekomunikasi Indonesia,Tbk, sebagai penyedia jasa T.I.M.E (*Telecommunication, Information, Multimedia, Edutainment*) terbesar di Indonesia, diperlukan perilaku individu karyawan yang sesuai dengan lingkungan kerja, atau yang disebut dengan iklim organisasi, agar dapat meningkatkan kinerja guna tercapainya tujuan dari PT.Telekomunikasi Indonesia,Tbk itu sendiri, untuk itu dibutuhkan iklim organisasi yang ideal, yaitu dengan adanya hubungan kerjasama yang baik diantara para karyawan dengan begitu akan dapat menimbulkan perasaan nyaman dan

menyenangkan bagi karyawan sehingga para karyawan akan lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya semaksimal mungkin.

## 1.2 Perumusan Masalah Penelitian

Iklim organisasi dapat memberikan suatu dinamika kehidupan di dalam organisasi dan sangat berpengaruh terhadap sumber daya manusianya. Elemen-elemen seperti sikap nilai-nilai serta motif-motif yang dimiliki seseorang individu mempunyai peranan penting dalam proses konseptual iklim organisasi.

Pada PT.Telekomunikasi Indonesia,Tbk dimana terdapat Divisi Multimedia yang sekaligus menjadi objek pada penelitian ini dimana divisi ini secara garis besar bertugas menciptakan, mengelola, mengembangkan, dan menjalin *partnership* dengan para *costumers* atas produk-produk layanan berbasis multimedia / T.I.M.E. Selain tugas – tugas tersebut, peran penting lain yang dipengang Divisi Multimedia, yaitu sebagai penanggung jawab atas terpenuhinya target kinerja operasi dan standar kualitas *service/ product/ content/ platform management/ solution*, sehingga peneliti memilih divisi ini untuk melihat hubungan iklim organisasi yang dikaitkan dengan kinerja karyawan pada divisi tersebut .

Peneletian didasari pada permasalahan yang dihadapi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, dimana dalam dua tahun terakhir cenderung tidak mengalami kenaikan signifikan (stagnan) sehingga menjadi sorotan Menteri BUMN dan komisi VI DPR. Pendapatan usaha maupun laba yang diraih perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia itu hanya mampu meningkat tipis. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel pencapaian laba rugi pendapatan dari hasil kinerja operasional sebagai berikut :

**Tabel 1.2**  
**Pendapatan dari Kinerja Operasional Telkom 2007-2011**

Laporan Laba Rugi Komprehensif Konsolidasian (dalam miliar Rupiah kecuali untuk Laba per Saham dan Laba per ADS)	Tahun yang berakhir 31 Desember				
	2007*	2008*	2009*	2010	2011
Jumlah Pendapatan	83.503	84.974	88.220	89.177	71.918
Jumlah Beban	38.392	43.606	44.139	46.254	49.970
<b>EBITDA Disesuaikan**</b>	<b>37.521</b>	<b>33.700</b>	<b>38.056</b>	<b>37.535</b>	<b>36.811</b>
<b>LABA</b>	<b>20.911</b>	<b>21.368</b>	<b>24.081</b>	<b>27.923</b>	<b>21.948</b>
Jumlah Biaya Pendanaan - bersih	(1.042)	(989)	(1.634)	(1.507)	(1.091)
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	25.869	20.399	22.447	21.416	20.857
(Beban) Manfaat Pajak Penghasilan	(8.015)	(5.674)	(6.404)	(5.546)	(5.387)
<b>LABA TAHUN BERJALAN</b>	<b>17.854</b>	<b>14.725</b>	<b>16.043</b>	<b>15.870</b>	<b>15.470</b>
Laba Tahun Berjalan yang Dapat Didistribusikan kepada:					
Pemilik Ekuitas Induk	13.643	10.872	11.399	11.537	10.985
Kepentingan Nonpengendali	4.011	4.053	4.644	4.333	4.505
<b>LABA BERSIH PER SAHAM</b>	<b>17.054</b>	<b>14.725</b>	<b>16.043</b>	<b>15.870</b>	<b>15.470</b>
Laba bersih per Saham	853,40	540,38	579,52	588,54	559,67
Laba bersih per ADS (40 Saham Seri B per ADS)	26.135,70	21.615,70	23.190,80	23.461,60	22.388,80

Sumber : laporan tahunan PT.Telkom tahun 2011

Dari tabel data diatas, dapat terlihat bahwa laba usaha yang diraih Telkom pada dua tahun terakhir menunjukkan penurunan cukup berarti dari tahun 2010 yang tercatat membukukan laba sebesar 22.92 triliun turun menjadi 21.95 triliun pada tahun 2011, atau penurunan yang terjadi mencapai nilai 1 triliun. Padahal pada tahun 2009 Telkom berhasil membukukan laba sebesar 24 triliun atau tercatat terjadi peningkatan pendapatan laba sekitar 3 triliun dari tahun sebelumnya. Pencapaian laba Telkom pada tahun 2011 bahkan tidaklah lebih baik dibandingkan laba yang dicapai pada periode tahun 2006 yang mencatat perolehan laba sebesar 21.60 triliun, justru pada periode tahun 2002-2006 Telkom berhasil membukukan peningkatan laba yang signifikan dan konsisten setiap tahunnya sebesar 3 triliun lebih. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel pencapaian laba rugi Telkom pada periode tahun 2002-2006 berikut ini :

**Tabel 1.3**  
**Pendapatan dari Kinerja Operasional Telkom 2002-2006**

	31 Des 2002	31 Des 2003	31 Des 2004	31 Des 2005	31 Des 2006
<b>Laba Usaha</b>	<b>4.126</b>	<b>11.975</b>	<b>14.595</b>	<b>17.171</b>	<b>21.543</b>
PENGHASILAN (Laba) Lain-Lain					
Laba Perjanjian Investasi Jangka Panjang					
Perjanjian pada Telekomunikasi	3.158				
Perusahaan Asuransi	460	375	319	345	595
Beban Bunga	(1.683)	(1.239)	(1.270)	(1.177)	(1.248)
Keluaran (Sisa) Setoran Dana - Dana	297	120	(1.221)	417	831
Bagian Laba (Rugi) Persah Perusahaan Asosiasi	5	3	3	11	71
Lain-Lain - Laba	(26)	304	331	409	202
Perusahaan (Sisa) Lain-Lain - Laba	2.819	(524)	(1.634)	(828)	400

Sumber: laporan tahunan PT. Telkom tahun 2010

Pertumbuhan tingkat pendapatan yang dirasakan belum mampu diraih secara signifikan dan sesuai target tersebut dapat diakibatkan oleh kinerja para karyawan yang belum maksimal atau belum memberikan kemampuan terbaiknya di dalam menjalankan pekerjaannya. Hal tersebut dapat diakibatkan oleh banyak faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan dalam mencapai tujuan dari PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk , salah satu faktornya adalah pengaruh keadaan iklim organisasi tempat karyawan tersebut bekerja.

Berdasarkan informasi yang berhasil dihimpun peneliti pada divisi ini, diketahui bahwa sedang terjadi masalah pada kondisi internal perusahaan, dan pihak manajemen belum dapat mengatasi permasalahan tersebut. Jika permasalahan ini terjadi di dalam iklim organisasi perusahaan, maka diperkirakan akan menyebabkan

turunnya kinerja operasional dari para karyawan Divisi Multimedia PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk yang pada akhirnya berdampak pada tingkat pendapatan laba yang mampu diraih perusahaan atas kinerja operasional karyawannya.

Apabila iklim organisasi dirasakan sebagai suatu yang bermanfaat bagi kebutuhan individu, maka dapat diharapkan tingkat perilakunya mengarah pada kinerja yang tinggi. Sebaliknya apabila iklim yang ada malah bertentangan, hal ini akan mengakibatkan penurunan kinerja (Steers, 1985: 26).

Berdasarkan uraian di atas maka permasalahan yang timbul adalah "Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan Divisi Multimedia PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk ?"

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis hubungan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada Divisi Multimedia, PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk

### **1.4 Signifikansi Penelitian**

Manfaat penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Segi Akademis  
Sebagai sumbangan pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu pengembangan sumber daya manusia dan dapat menjadi dasar penelitian selanjutnya.

### **2. Segi Praktis**

Sebagai studi untuk memperdalam pengetahuan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu juga dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk dalam upaya menciptakan iklim organisasi yang kondusif di lingkungan perusahaan.

## 1.5 Sistematika Penulisan

BAB 1 : Pendahuluan. Bagian ini menjelaskan tentang latar belakang masalah yang hendak diangkat didalam penelitian ini, selain itu dikemukakan pula mengenai permasalahan yang menjadi fokus penelitian, tujuan dan signifikansi penelitian, serta sistematika penulisan, dan batasan penelitian.

BAB 2 : Tinjauan Literatur. Bagian ini berisi tinjauan teori-teori dan konsep yang relevan dengan tema yang diangkat dalam penelitian ini. Tinjauan literatur berisi hasil penelitian sebelumnya mengenai iklim organisasi dan kinerja karyawan. Pada bagian kerangka teori menghimpun sejumlah teori yang berkaitan dengan permasalahan penelitian.

BAB 3 : Metode Penelitian. Bagian ini menjelaskan mengenai metode penelitian seperti pendekatan yang digunakan, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, teknik analisis data, serta lokasi penelitian.

BAB 4 : Pembahasan Penelitian. Bagian ini menjelaskan analisis hubungan antara iklim organisasi dan kinerja karyawan pada karyawan Divisi Multimedia PT.Telekomunikasi Indonesia,Tbk dengan analisis statistik serta pembahasannya.

BAB 5 : Simpulan dan Saran. Pada bagian ini penulis memberikan kesimpulan yang merupakan jawaban permasalahan yang dikemukakan pada bab pendahuluan serta saran-saran dari peneliti yang berkenaan dengan pembahasan masalah.

## 1.6 Batasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti memiliki beberapa keterbatasan, yaitu :

1. Peneliti cukup kesulitan menemukan jurnal yang sesuai dengan tema penelitian, yaitu hubungan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Penelitian hanya dilakukan pada satu divisi, yaitu Divisi Multimedia PT.Telekomunikasi Indonesia,Tbk.
3. Peneliti menghadapi kendala untuk menemui responden karena responden sering tidak ada ditempat.

## BAB 2

### TINJAUAN LITERATUR

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang mengangkat tema mengenai hubungan antara iklim organisasi dan kinerja karyawan pada suatu organisasi/perusahaan bukanlah sesuatu yang baru. Sebelumnya, telah dilakukan penelitian-penelitian yang mengangkat variabel serupa. Karena itu, penelitian ini berupaya melakukan suatu tinjauan pustaka terhadap penelitian-penelitian terdahulu mengenai hubungan antara iklim organisasi dan kinerja karyawan. Berikut merupakan penelitian serupa yang menjadi tinjauan pustaka dalam penelitian:

Peneliti yang mengambil tema iklim organisasi dan kinerja adalah Lichtman (2007) dalam jurnalnya yang berjudul *Effects of an organization's climate on performance of supply chain managers in Michigan : A Perception Study*. Dalam penelitiannya penulis ingin mengetahui bagaimana faktor dari iklim organisasi seperti kesempatan berkembang bagi karyawan, program pengembangan, kenaikan pangkat, dan sebagainya dapat mempengaruhi para manajer *supply chain* beserta persepsinya dengan situasi kerja yang ada, dan bagaimana menghasilkan kinerja terbaik mereka pada pekerjaannya. Penelitian ini dilandasi dari suatu hipotesis berdasarkan penelitian di masa lalu, dimana manajer *supply chain* yang memandang/mendapatkan iklim yang kondusif di dalam organisasinya, maka mereka akan memberikan kinerja terbaiknya pada pekerjaannya, begitu pula sebaliknya dimana ketika para manajer merasakan iklim organisasinya tidak kondusif, maka para manajer tersebut tidak memberikan kinerja yang terbaik pada pekerjaannya. Penelitian dilakukan dengan melakukan survey terhadap 68 orang manager *supply chain* di 10 perusahaan yang berbeda di Michigan dengan memberikan masing-masing manajer kuesioner yang berisi pertanyaan berkaitan 6 faktor dalam iklim organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajer yang diberikan fasilitas oleh organisasinya dalam hal pemenuhan kebutuhan diri, kenaikan pangkat, dan hubungan antar personal, maka para manajer tersebut memberikan kinerja terbaiknya kepada pekerjaan dan organisasinya. Hal itu dipandang oleh para manajer tersebut sebagai kesempatan yang baik yang diberikan oleh organisasinya.

Penelitian lainnya ditulis oleh Vivi dan Rorlen dari Universitas Tarumanegara Jakarta yang tertulis dalam *Business & Management Journal Bunda Mulia, Vol: 3, No. 1* tahun 2007 yang berjudul “ Pengaruh Iklim Organisasi dan Kedewasaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Graha Tungki Arsitektika Jakarta ”. )”. Dalam penelitiannya penulis ingin mengetahui bagaimana faktor Iklim Organisasi dan Kedewasaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan Pada PT. Graha Tungki Arsitektika Jakarta. Dengan menggunakan metode *Probability Sampling*, ditarik sampel sebanyak 50 orang karyawan dan pengambilan data dilakukan melalui kuesioner. Indikator dari dimensi iklim organisasi terdiri atas kepercayaan terhadap karyawan, kejujuran karyawan, interaksi yang baik, komunikasi, kemandirian, dan komitmen bersama dalam mencapai tujuan. Sementara itu dimensi kedewasaan terdiri atas orientasi pada tugas, kebiasaan kerja yang efisien, rasional, obyektif, menerima kritik dan saran, bertanggung jawab, dan penyesuaian terhadap situasi yang baru. Dimensi kinerja karyawan diukur melalui indikator integritas, loyalitas, kepribadian, prestasi kerja, ketaatan, dan keterampilan. Hasil yang diperoleh melalui penelitiannya adalah ditemukannya pengaruh positif yang signifikan dari iklim organisasi dan kedewasaan secara keseluruhan terhadap kinerja karyawan Pada PT. Graha Tungki Arsitektika Jakarta.

Rasa aman yang diperoleh dari pekerjaan terbukti mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Adanya aturan kerja yang menjamin hubungan kerja yang adil dan langgeng menimbulkan rasa aman pada karyawan. Aturan kerja ini tercantum dalam peraturan perusahaan periode 2000-2002 yang telah disahkan oleh Departemen Tenaga Kerja RI. Penelitian terdahulu oleh Ade Fitria Dewi (978.10164), Dept Psikologi *Undergraduate Theses from JIPTUMM / 2002-06-11*, membuktikan bahwa ada pengaruh positif yang sangat signifikan antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pelayaran Teluk Banjaru Sejahtera. Dalam usaha mencapai kepuasan kerja maka diperlukan suatu iklim organisasi yang baik. Untuk itu perusahaan hendaknya mengadakan training, seminar, memahami kebutuhan yang diharapkan karyawan dan memberikan informasi tentang kondisi perusahaan secara kontinyu. Dan bagi karyawan diharapkan membina hubungan antar sesama pelaku organisasi dan berperilaku sesuai yang diharapkan perusahaan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan Huse 173, dalam Honesti (1993:27). Dikutip oleh Marzuki (BIC 960380 Fakultas Ekonomi Universitas Padjajaran, No.skripsi 04.658.054 Maret 2004, telah disimpulkan bahwa berbagai variabel independen iklim organisasi mempunyai pengaruh terhadap beberapa faktor diantaranya kepuasan kerja : Apabila karyawan merasakan adanya lingkungan yang memberikan dukungan pada tugas

mereka, dapat diharapkan kepuasan meningkat. Terdapat hubungan positif antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja, namun belum dapat disimpulkan berapa besar tingkat hubungan tersebut, ini terjadi karena tidak hanya iklim saja yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Adapun perbandingan antara penelitian yang dilakukan dengan penelitian-penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 2.1 : Perbandingan Penelitian**

No	Penulis	Judul Penelitian	Tahun	Jurnal / Skripsi	Tujuan	Metodologi	Hasil Penelitian
1.	Robert J. Lichtman	<i>Effects of an organization's climate on performance of supply chain managers in Michigan: A Perception Study</i>	2007	<i>International Journal of Quality and Productivity Management</i> Vol. 07, No. 01	Untuk mengetahui bagaimana faktor dari iklim organisasi dapat mempengaruhi para manajer <i>supply chain</i> beserta persepsinya dengan situasi kerja yang ada, dan bagaimana menghasilkan kinerja terbaik mereka pada pekerjaannya	Kuantitatif	manajer yang diberikan fasilitas oleh organisasinya dalam hal pemenuhan kebutuhan diri, kenaikan pangkat, dan hubungan antar personal, maka para manajer tersebut memberikan kinerja terbaiknya kepada pekerjaan dan organisasinya
2.	Vivi & Rorlen	Pengaruh Iklim Organisasi dan Kedewasaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Graha Tungki Arsitektika Jakarta	2007	<i>Bussines &amp; Management Journal Bunda Mulia</i> , Vol: 3, No. 1	Untuk mengetahui bagaimana faktor Iklim Organisasi dan Kedewasaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan Pada PT. Graha Tungki Arsitektika Jakarta	Kuantitatif	Iklim yang terbuka yang ditandai dengan hubungan antar staf perawat yang baik, saling bekerja sama dan saling memberikan semangat secara signifikan membentuk kompetensi perawat menjadi semakin tinggi

No	Penulis	Judul Penelitian	Tahun	Jurnal / Skripsi	Tujuan	Metodologi	Hasil Penelitian
3	Ade Fitria Dewi	Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT.Pelayaran Teluk Bajau Cipta Sejahtera Samarinda	2002	Skripsi	Untuk mengetahui bagaimana Iklim Organisasi mampu mempengaruhi Kepuasan Kerja karyawan PT.Pelayaran Teluk Bajau Cipta Sejahtera Samarinda	Kuantitatif	Ada pengaruh positif yang sangat signifikan antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Pelayaran Teluk Bajau Cipta Sejahtera Samarinda
4.	Marza Ihsan Marzuki	Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Trans TV Jakarta	2004	Skripsi	Untuk mengetahui pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja karyawan PT.Trans TV	Kuantitatif	Terdapat hubungan positif antara iklim organisasi dengan Motivasi Kerja (Huse 173, dalam Basyir Honesti 1993:27)

Sumber : Telah diolah kembali

Dari beberapa penelitian diatas, ada beberapa persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang penulis lakukan. Persamaannya yaitu tema penelitiannya mengenai iklim organisasi (*organizational climate*) yang menjadi variabel independen, dan sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif. Adapun perbedaan dengan penelitian yang penulis lakukan yaitu penelitian dilakukan pada objek penelitian yang berbeda, teori penghubung dan indikator yang digunakan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat hubungan dari iklim organisasi terhadap kinerja karyawan yang bekerja pada Divisi Multimedia PT.Telekomunikasi Indonesia,Tbk.

## 2.2 Kerangka Teori

Bagian ini berisi konsep yang dianggap relevan untuk mendukung penelitian ini. Konsep-konsep tersebut sebagai berikut:

### 2.2.1 Kinerja

Saat ini, orang-orang mulai memikirkan cara yang benar dalam bekerja untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat sesuai dengan harapan organisasi, semua itu dilakukan untuk mendapatkan kinerja yang maksimal. Dengan kinerja karyawan yang tinggi, diharapkan dapat memberi sumbangan yang sangat berarti bagi kinerja dan

kemajuan organisasi (Rivai & Basri,2003:15). Menurut Suprihanto (2000:7) , kinerja atau prestasi kerja pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

### 2.2.1.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja atau *performance* atau prestasi kerja atau produktivitas kerja sering digunakan untuk menunjukkan kontribusi pegawai pada perusahaan. Lawler dan Porter dalam As'ad (2000;47) berpendapat bahwa kinerja merupakan "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang menurut ukuran yang berlaku pada pekerjaan yang bersangkutan. Sedangkan Maier sebagaimana dikutip oleh Sumarsono (2004 ; 242 ) memberi batasan tentang kinerja sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Pendapat lainnya dari beberapa ahli tentang kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan (Cascio, 2005)
- b. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson dan Ivancevich 1996)
- c. Kinerja adalah kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermerhorn, Hunt,Osborn ; 1991)

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa *performance* atau kinerja mempunyai arti sebagai suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dalam kerangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (individual Performance) dengan kinerja organisasi (Organization Performance). Suatu organisasi pemerintah maupun swasta besar maupun kecil dalam mencapai tujuan ditentukan oleh unsur karyawannya karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari pegawainya. Kinerja individu/ pegawai/ karyawan merupakan hal terpenting dalam pencapaian tujuan organisasi. karena

tujuan organisasi akan tercapai dengan optimal jika ditunjang oleh kinerja individu yang prima, baik, efisien, efektif dan berkualitas. Kinerja / performansi individu menurut Robbins (2003) sebagai hasil dari atribut personal individu, usaha kerja yang mereka utamakan dan dukungan dari organisasi yang mereka terima. Faktor performansi individu dituangkan dalam persamaan: Performansi = Atribut individu (*individual attributes*) x usaha kerja (*work effort*) x dukungan organisasi (*organisational support*). Atribut individu terdiri dari demografi, kompetensi dan karakteristik kepribadian, nilai, sikap, persepsi. Usaha kerja tercermin dalam motivasi ataupun komitmen untuk bekerja. Dukungan organisasi terdiri dari mekanisme/dukungan organisasi yang luas cakupannya seperti peralatan, sumber daya, instruksi dan sejenisnya, maupun iklim organisasi yang kondusif.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat ditafsirkan bahwa kinerja pegawai erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian dalam bekerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh semangat kerjanya

#### 2.2.1.2 Dimensi dalam Kinerja

Seorang karyawan dapat bekerja dengan baik jika sesuai dengan kemampuannya, dan didukung oleh orang-orang di sekitarnya. Untuk menghasilkan kinerja yang baik diperlukan alat ukur yang dapat dijadikan standar karyawan dalam bekerja.

Dalam hal ini terdapat beberapa hal yang menjadi aspek dalam kinerja karyawan menurut Ivancevich (2001 : 253) yaitu.

##### 1) Kuantitas Kerja (*Quantity of work*)

Hal ini berkaitan dengan hasil jumlah volume kerja yang dapat diselesaikan karyawan dalam kondisi normal.

##### 2) Kualitas Kerja (*Quality of Work*)

Meliputi ketelitian, kerapihan, dan ketepatan dalam bekerja atau standar mutu yang ditetapkan.

##### 3) Pengetahuan tentang Pekerjaan (*Knowledge of Job*)

Meliputi pengetahuan yang jelas tentang faktor-faktor yang berhubungan dengan tanggung jawab pekerjaannya.

#### 4) Kualitas Personal (*Personal Qualities*)

Meliputi penampilan, kepribadian, sikap, kepemimpinan, integritas, dan kemampuan sosial.

#### 5) Kerjasama (*Cooperation*)

Kerjasama sesama rekan kerja yaitu kemampuan dan keinginan untuk bekerja dengan rekan kerja, atasan serta bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### 6) Dapat dipercaya (*Dependability*)

Meliputi kesadaran akurasi, menjunjung tinggi nilai kejujuran, kedisiplinan/tingkat kehadiran, dan sebagainya.

#### 7) Inisiatif (*Initiative*)

Kesungguhan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, meningkatkan hasil kerja serta memiliki keberanian untuk bekerja secara mandiri.

Sementara itu Mangkunegara (2005) mengemukakan pendapat bahwa karyawan akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang dimiliki karyawan harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah. Oleh karena itu, organisasi harus menciptakan situasi yang ada pada lingkungan kerja guna mencapai kinerja maksimal.

#### 2.2.2 Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi dapat dimaknai sebagai persepsi anggota organisasi terhadap nilai, norma, peraturan, lingkungan, situasi yang berkaitan dengan aktivitas organisasi. Istilah Iklim organisasi kadang-kadang dipersepsikan sama dengan budaya organisasi, akan tetapi yang membedakannya adalah bahwa iklim organisasi dapat mengalami perubahan dalam waktu yang singkat, sedangkan budaya organisasi sulit untuk mengalami perubahan. Iklim organisasi atau "suasana kerja" organisasi yang dilihat, dipikir, dan dirasakan oleh para pekerja diharapkan dapat menimbulkan suasana kerja yang kondusif, persuasif dan edukatif.

Iklim organisasi memiliki banyak definisi, pada tulisan Litwin dan Stringer, seperti dikutip Toulson dan Smith (1994:457) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka

bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi dan perilaku karyawan. Iklim organisasi menurut Tagiuri dan Litwin dalam Wirawan (2008:19) adalah 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. Davis dan Newstrom (2001:25) memberikan pengertian iklim organisasi sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi.

Dari pengertian-pengertian yang dikemukakan tersebut jelas bahwa iklim organisasi berhubungan erat dengan persepsi individu terhadap lingkungan sosial organisasi yang mempengaruhi organisasi dan perilaku anggota organisasi. Karena konsep iklim organisasi didasarkan pada persepsi pribadi anggota organisasi, maka pengukuran iklim organisasi kebanyakan dilakukan melalui kuisioner. Beberapa kuisioner yang telah dikembangkan untuk mengukur konsep iklim organisasi diantaranya adalah *The Organizational Climate Description Questionnaire (OQDQ)* yang dikembangkan oleh Andrew W. Halpin dan Don B. Croft untuk mengukur iklim organisasi sekolah, *The Organizational Climate Questionnaires (OCQ)* oleh Litwin dan Stringer serta *The Business Organizational Climate Index (BOCI)* oleh RL. Payne dan D.C Pheysey yang dikembangkan untuk bisnis.

Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel menyebutkan ada dua tipe iklim organisasi, yaitu iklim organisasi terbuka dan iklim organisasi tertutup. Pada iklim organisasi terbuka, semangat kerja karyawan sangat tinggi, dorongan pimpinan untuk memotivasi karyawannya agar berprestasi sangat besar, sedangkan rutinitas administrasi rendah, karyawan yang meninggalkan pekerjaan seperti bolos, ijin dan sebagainya juga rendah; perasaan terpaksa untuk bekerja juga rendah. Sebaliknya, pada iklim organisasi yang tertutup, semangat kerja karyawan sangat rendah; dorongan pimpinan untuk memotivasi karyawannya berprestasi sangat rendah; sedangkan rutinitas administratif tinggi, karyawan yang meninggalkan pekerjaan tinggi; perasaan terpaksa untuk bekerja juga tinggi.

Unsur-unsur yang berkontribusi terciptanya iklim yang menyenangkan adalah :

- (1) kualitas kepemimpinan,
- (2) kadar kepercayaan,
- (3) komunikasi, ke atas dan ke bawah,
- (4) perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat,

- (5) tanggung jawab,
- (6) imbalan yang adil,
- (7) tekanan pekerjaan yang nalar,
- (8) kesempatan,
- (9) pengendalian, struktur, dan birokrasi yang nalar, dan
- (10) keterlibatan karyawan, partisipasi.

Steers menyebutkan struktur organisasi, teknologi, lingkungan luar dan kebijakan serta praktek manajemen sebagai faktor pengaruh yang penting terhadap iklim organisasi. Menurut Steers semakin tinggi “penstrukturan” suatu organisasi lingkungannya akan terasa makin kaku, tertutup, dan penuh ancaman. Sementara semakin otonomi dan kebebasan menentukan tindakan sendiri diberikan pada individu dan makin banyak perhatian yang diberikan manajemen terhadap karyawannya akan makin baik iklim kerjanya. Begitu juga dengan kebijakan dan praktek manajemen sangat mempengaruhi iklim kerja. Manajer yang memberikan lebih banyak umpan balik, autonomi dan identitas tugas pada bawahannya sangat membantu terciptanya iklim yang berorientasi pada prestasi, di mana karyawan merasa bertanggungjawab atas pencapaian tujuan organisasi.

Sinungan (1987:36) berpendapat bahwa iklim organisasi yang sehat dapat mendorong sikap keterbukaan baik dari pihak pengusaha maupun karyawan sehingga mampu menumbuhkan kepuasan kerja yang akan mengakibatkan peningkatan produksi dan produktivitas kerja.

Litwin dan Stringer (1968:82) mendefinisikan iklim organisasi sebagai “...*a concept describing the subjective nature or quality of the organizational environment. Its properties can be perceived or experienced by members of the organization and reported by them in an appropriate questionnaire.*”. Menurut kedua penulis tersebut, iklim organisasi merupakan suatu konsep yang melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi. Unsur-unsurnya dapat dideskripsikan dan dialami oleh anggota organisasi dan dilaporkan melalui kuesioner yang tepat.

Stringer (2002:73) dalam bukunya berjudul *Organizational Behavior in Education* mendefinisikan iklim organisasi sebagai “...*collection and pattern of environmental determinant of aroused motivation*” iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi.

### 2.2.2.1 Dimensi Iklim Organisasi

Batasan mengenai iklim organisasi bisa dilihat dari dimensi iklim organisasi. Iklim organisasi dapat berada di salah satu tempat pada kontinum yang bergerak dari yang menyenangkan ke yang netral sampai dengan yang tidak menyenangkan.

Cannon (2004:3) mengutip pendapat dari Litwin dan Stringer (1968) mengklasifikasikan 6 (enam) kategori atau dimensi iklim organisasi yang telah dibuktikan melalui riset sebagai prediktor yang handal untuk mengetahui pengaruhnya terhadap motivasi dan kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut :

#### 1. **Tanggung jawab (*Responsibility*)**

Dimana karyawan diberi kebebasan untuk melaksanakan tugas dan menyelesaikannya, diberi motivasi yang lebih untuk melaksanakan tugas tanpa harus selalu mencari persetujuan manajer, diberi keberanian menanggung resiko dari pekerjaan tanpa rasa takut dimarahi.

#### 2. **Komitmen (*Commitment*)**

Dimana Orang akan memberikan apa yang terbaik yang mereka bisa lakukan jika mereka memiliki komitmen terhadap organisasi dan bangga berada di dalamnya.

#### 3. **Penghargaan (*Recognition*)**

Dimana karyawan dihargai sesuai dengan kinerjanya. Manajer harus lebih banyak memberikan pengakuan daripada kritikan. Sistem promosi harus dibuat untuk membantu karyawan meraih puncak prestasi. Kesempatan berkembang harus menggunakan penghargaan dan peningkatan kinerja.

#### 4. **Kejelasan (*Clarity*)**

Dimana struktur organisasi merefleksikan perasaan diorganisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik. Struktur rendah jika mereka merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.

#### 5. **Standar-standar (*Standarts*)**

Dimana dalam suatu organisasi 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. Standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.

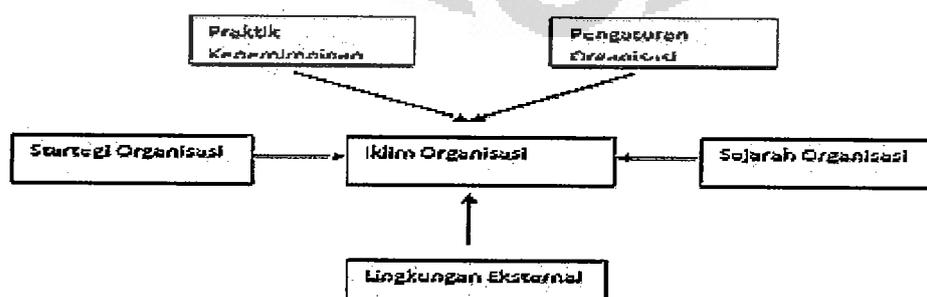
#### 6. Dukungan (*Supports*)

Dimana merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung di antara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi atau tersisih. Dimensi iklim organisasi ini menjadi sangat penting untuk model bisnis yang ada saat ini, dimana sumber-sumber sangat terbatas.

#### 2.2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Ada beberapa komponen yang dapat mempengaruhi iklim di dalam perusahaan. Visi, misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan memiliki dampak yang sangat luas terhadap organisasi secara keseluruhan. Jika manajemen puncak menunjukkan komitmennya terhadap hubungan manusiawi yang baik dan mendukung berbagai fungsi dan program serta kebijakan yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia, maka iklim yang diharapkan akan dapat dipertahankan.

Menurut Stringer (2002) terdapat lima faktor yang mempengaruhi terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu lingkungan eksternal, strategi, praktik kepemimpinan, pengaturan organisasi, dan sejarah organisasi. Masing-masing faktor ini sangat menentukan, oleh karena itu orang yang ingin mengubah iklim suatu organisasi harus mengevaluasi masing-masing faktor tersebut. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut :



Sumber : Stringer (2002)

**Gambar 2.1**

**Faktor – faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi**

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi iklim organisasi adalah :

1. **Lingkungan Eksternal.** Industri atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama. Misalnya, iklim organisasi umum perusahaan asuransi umumnya sama, demikian juga dengan iklim organisasi pemerintah, sekolah dasar, atau perusahaan industri minyak kelapa sawit di Indonesia, mempunyai iklim umum yang sama. Kesamaan faktor umum tersebut disebabkan pengaruh lingkungan eksternal organisasi.
2. **Strategi Organisasi.** Kinerja suatu perusahaan bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi, dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level energi tersebut. Strategi yang berbeda menimbulkan pola iklim organisasi yang berbeda. Strategi mempengaruhi iklim organisasi secara tidak langsung.
3. **Pengaturan organisasi.** Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi. Menurut Stringer (2002), banyak sekolah menengah di Amerika Serikat yang menjadi contoh baik bagaimana pengaturan organisasi menentukan iklim organisasi.
4. **Kekuatan Sejarah.** Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatan sejarahnya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya.
5. **Kepemimpinan.** Perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakan pendorong utama terjadinya kinerja.

Sementara itu Gibson (1988;322) lebih fokus pada faktor-faktor yang sumbernya dari internal organisasi, adapun faktor-faktor internal yang mempengaruhi iklim organisasi tersebut adalah karakteristik individu, kondisi ekonomi organisasi, gaya kepemimpinan, kebijaksanaan organisasi, nilai-nilai manajerial, struktur organisasi, sifat bisnis, ukuran organisasi dan daur kehidupan organisasi. Secara garis besar masing-masingnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. **Karakteristik individu**

Yaitu kebutuhan, tujuan, dan perilaku individu adalah sifat-sifat individu yang berhubungan dengan iklim organisasi.

2. **Kondisi ekonomi organisasi**

Dimana suatu organisasi yang masih pada tahap berkembang atau masih dalam kondisi lemah secara financial, maka manajemen bersikap hati-hati dan konservatif dalam penganggaran.

3. **Gaya kepemimpinan**

Yaitu faktor gaya kepemimpinan sering menjadi kunci yang menentukan iklim suatu organisasi.

4. **Kebijakan organisasi**

Dimana suatu kebijakan dapat mendukung lingkungan internal apabila kebijaksanaan itu memperhatikan segi dukungan dan bersifat manusiawi.

5. **Nilai-nilai manajerial**

Dimana manajer dapat mengarahkan persepsi pegawai, memungkinkan suatu iklim organisasi yang impersonal, formalistis atau paternalistik, tidak ramah.

6. **Struktur organisasi**

Organisasi yang bercorak birokratis iklimnya berbeda dengan struktur organisasi organis. Struktur birokratis dipersepsi sebagai efisien, tidak acuh, dan impersonal.

7. **Ukuran organisasi**

Pada organisasi ukuran besar jumlah anggota dan kegiatannya lebih banyak dari pada organisasi ukuran kecil, karena itu iklim pada organisasi besar berbeda dengan iklim pada organisasi kecil.

8. **Sifat bisnis**

Misi utama bisnis menentukan iklim organisasi karena sifat bisnis tidak dapat dipisahkan dengan variable-variabel seperti kebijaksanaan, gaya kepemimpinan, dan karakter individu.

Disamping faktor internal organisasi yang dikemukakan oleh Gibson tersebut, ternyata terdapat faktor eksternal yang juga memiliki pengaruh terhadap iklim organisasi. Faktor-faktor tersebut sejalan seperti yang dikemukakan oleh Lawler III (1997) yang dikutip oleh Indah (2006) dimana faktor tersebut terdiri dari tingkat pendidikan, keanekaragaman tenaga kerja, teknologi, kontrak kerja sama, peraturan

pemerintah, dan ketertarikan pada non-kerja. Secara garis besar faktor-faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. **Peningkatan jenjang pendidikan (*rising educational levels*)**. Bahwa peningkatan jenjang pendidikan pekerja dapat mempengaruhi harapan pegawai. Karena itu secara berangsur-angsur pekerjaan harus dirancang kembali (*redesign*) untuk disesuaikan dengan harapan pekerja dan lingkungan internal perusahaan.
2. **Keragaman tenaga kerja (*diversity of the work force*)**. Bahwa penetrasi tenaga kerja yang mengarah pada tingginya tenaga kerja wanita dan kelompok minoritas dalam jabatan-jabatan manajerial dan profesional dapat mempengaruhi iklim organisasi. Banyak orang berkomentar bahwa tenaga kerja yang heterogen lebih menggembirakan daripada yang homogen.
3. **Keunggulan teknologi (*technological advance*)**. Dengan teknologi yang unggul maka ada kecenderungan merubah persepsi iklim kearah organisasi modern, dinamis, dan menyenangkan. Namun segi negative dari teknologi maju adalah menimbulkan persepsi negative terhadap iklim organisasi sebagai mandul (*sterile*) dan merendahkan martabat manusia (*dehumanizing*) serta tanpa pandang bulu (*impersonal*).
4. **Kontrak kerja (*union contracts*)**. Dalam suatu kontrak kerja bersama, persyaratan yang disepakati antara lain tentang rancangan pekerjaan dan system imbalan. Adanya persyaratan seperti itu jelas dapat mempengaruhi iklim organisasi karena untuk mendukung pelaksanaan perjanjian maka dilakukan pengkayaan pekerjaan (*job enrichment*) dan system upah berdasarkan hasil (*merit pay*) dan pengetatan aspek keamanan. Kondisi seperti itu tidak berlaku pada perusahaan yang tidak menerapkan kontrak kerja sama.
5. **Regulasi pemerintah (*government regulation*)**. Adanya regulasi yang diberlakukan oleh pemerintah pusat atau pemerintah daerah cenderung mengurangi pilihan-pilihan organisasi, misalnya pengaturan ketenagakerjaan, keamanan dan kesehatan kerja, asuransi tenaga kerja, semuanya itu membawa dampak tertentu pada iklim organisasi.
6. **Ketertarikan pada non-kerja (*attractiveness of non-work*)**. Nilai-nilai kemasyarakatan yang mengarah pada kegiatan rekreasi dan pendidikan di

duga makin kuat, yang menungknkan seorang pekerja menjadi rendah motivasinya pada pekerjaan. Kegemaran pada aktivitas *non-kerja* membawa dampak berupa penurunan hasrat bekerja. Kehadiran gejala seperti itu harus dijadikan oleh perusahaan sebagai suatu penguat (*reinforce*) atau imbalan kepada mereka yang kinerjanya baik. Pada organisasi yang berorientasi imbalan seperti ini, iklimnya berbeda dengan organisasi yang orientasinya lebih tinggi pada kerja.

### 2.3 Model Penelitian

Model analisis yang dipakai dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antar variabel penelitian. Variabel yang terdapat dalam penelitian ini yaitu Iklim Organisasi (variabel independen) dan Kinerja Karyawan (variabel dependen). Berdasarkan sifatnya, hubungan antara Iklim Organisasi dan kinerja karyawan merupakan hubungan asimetris.

Hubungan asimetris adalah hubungan yang menyatakan bahwa suatu variabel akan menyebabkan atau mempengaruhi variabel lainnya dan hubungan ini bersifat satu arah. Dalam penelitian ini digambarkan bahwa Iklim Organisasi memiliki hubungan terhadap Kinerja Karyawan. Model analisis yang digunakan untuk dua variabel tersebut adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.2 Model Penelitian**

### 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan proposisi yang akan diuji keberlakuannya, atau merupakan suatu jawaban sementara atas pertanyaan penelitian (Prasetyo, 2005: 76). Hipotesa yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

Ho : Tidak terdapat hubungan antara iklim organisasi dan kinerja karyawan Divisi Multimedia PT.Telekomunikasi Indonesia,Tbk.

Ha : Terdapat hubungan antara iklim organisasi dan kinerja karyawan Divisi Multimedia PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

## 2.5. Operasionalisasi Konsep

Operasionalisasi konsep adalah unsur yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel (Gomes, 2007: 29) Secara definisi, konsep merupakan abstraksi yang dibentuk dengan menggeneralisasikan hal-hal yang khusus. Konsep tidak dapat diteliti atau diukur begitu saja tanpa batasan yang jelas. Untuk kegunaan penelitian maka konsep perlu diartikan dan dioperasionalkan terlebih dahulu untuk dapat dibaca dan dilihat. Konsep yang digunakan dalam penelitian ini memiliki variabel yang kemudian diturunkan kedalam dimensi yang akan diukur indikator-indikatornya.

Adapun konsep tersebut secara singkat dapat diuraikan dalam tabel operasionalisasi konsep berikut ini :

**Tabel 2.2 : Tabel Operasionalisasi Konsep**

Variabel Independen = Iklim Organisasi			
Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Iklim Organisasi	<i>Clarity</i> (Kejelasan)	a. Pekerjaan dalam organisasi di definisikan secara jelas dan terstruktur secara logis b. Dalam organisasi jelas siapa yang mempunyai kewenangan formal untuk mengambil keputusan c. Setiap karyawan mengetahui siapa atasannya	Interval
	<i>Standards</i> (Standar-standar)	a. Organisasi menentukan standar kerja tinggi b. Dalam organisasi karyawan merasa bangga mengenai kinerjanya c. Karyawan merasa tidak ditekan untuk memperbaiki kinerja individu dan kelompok dalam organisasi	Interval
	<i>Responsibility</i> (Tanggung Jawab)	a. Manajemen memberikan kepercayaan kepada karyawan	Interval

		<p>untuk melakukan tugasnya dengan caranya sendiri</p> <p>b. Setiap karyawan menyelesaikan masalahnya sendiri</p> <p>c. Setiap karyawan melakukan segala sesuatu sendiri agar mandiri dan maju</p>	
	<i>Supports (Dukungan)</i>	<p>a. Jika melakukan kesalahan, mendapatkan simpati dari rekan kerja</p> <p>b. Mendapatkan bantuan dari atasan maupun rekan kerja jika melakukan pekerjaan yang sulit</p> <p>c. Karyawan dalam organisasi saling mempercayai satu sama lain</p>	Interval
	<i>Commitment (Komitmen)</i>	<p>a. Karyawan mempunyai komitmen tinggi terhadap tujuan organisasi</p> <p>b. Anggota organisasi peduli terhadap apa yang terjadi dalam organisasi</p> <p>c. Karyawan loyal terhadap organisasi</p>	Interval
	<i>Recognition (Penghargaan)</i>	<p>a. Imbalan dan dorongan yang diperoleh karyawan sesuai dengan tanggung jawab kerjanya</p> <p>b. Imbalan dan pengakuan mencukupi untuk melakukan penyelesaian pekerjaan dengan baik</p> <p>c. Dalam organisasi karyawan diberikan imbalan sesuai dengan kinerjanya</p>	Interval

Sumber : Litwin, Stringer, and Cannon, *Organisational Climate: A proven tool for improving business performance* (OED Consulting Ltd., 2000 – 2004 : 3)

**Variabel dependen = Kinerja**

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Kinerja Karyawan	Kuantitas Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pemenuhan target pekerjaan yang telah ditetapkan</li> <li>b. Penyelesaian pekerjaan dengan efisien</li> </ul>	Interval
	Kualitas Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Melakukan pekerjaan dengan rapi dan teliti</li> <li>b. Melakukan pekerjaan dengan tepat sesuai standar yang ditetapkan</li> <li>c. Penyelesaian pekerjaan dengan efisien</li> </ul>	Interval
	Pengetahuan tentang pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pengetahuan yang jelas tentang faktor – faktor yang berhubungan dengan pekerjaan</li> <li>b. Pengetahuan tentang tugas yang harus dikerjakan</li> <li>c. Pelaksanaan peranan sesuai jabatan</li> </ul>	Interval
	Kualitas personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Berpenampilan formal dan sopan</li> <li>b. Memiliki kepribadian dan sikap yang baik</li> <li>c. Menjalin hubungan dengan rekan kerja</li> <li>d. Mengutamakan kepentingan pekerjaan</li> </ul>	Interval
	Kerjasama	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menghindari konflik kerja</li> <li>b. Pemberian dukungan kepada rekan kerja</li> <li>c. Pemberian bantuan jika rekan kerja mengalami hambatan</li> </ul>	Interval

	Dapat Dipercaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kesadaran terhadap akurasi pekerjaan</li> <li>b. Melakukan pekerjaan atas dasar kejujuran</li> <li>c. Tingkat kehadiran yang tinggi</li> </ul>	Interval
	Inisiatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Karyawan tidak menunggu perintah pimpinan</li> <li>b. Karyawan mampu melakukan pekerjaan secara mandiri</li> <li>c. Bekerja sungguh – sungguh</li> <li>d. Bertanggung jawab atas pekerjaan</li> </ul>	Interval

Sumber : John M. Ivancevich, *Human Resources Management, Eight Edition*, (New York-USA, McGraw Hill Company Inc., 2001 : 253)



## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian adalah suatu strategi yang dipilih untuk mengamati, mengumpulkan informasi dan untuk menyajikan analisa dan pengujian hasil penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan secara kuantitatif. Menurut Sarwono (2006:257), pendekatan kuantitatif mementingkan adanya variabel-variabel sebagai obyek penelitian dan variabel-variabel tersebut harus didefinisikan dalam bentuk operasionalisasi variabel masing-masing. Penelitian kuantitatif memerlukan adanya hipotesis dan pengujiannya yang kemudian akan menentukan tahapan-tahapan berikutnya, seperti penentuan teknik analisis dan formula statistik yang akan digunakan. Pendekatan kuantitatif juga lebih memberikan makna dalam hubungannya dengan penafsiran angka statistik bukan makna secara kebahasaan dan kulturalnya. Selanjutnya, pendekatan kuantitatif bertujuan untuk menguji teori, membangun fakta, menunjukkan hubungan antar variabel, memberikan deskripsi statistik, menaksir dan meramalkan hasilnya.

Desain penelitian kuantitatif harus terstruktur, baku, formal, dan dirancang sematang mungkin sebelumnya. Desainnya bersifat spesifik dan detail karena desain merupakan suatu rancangan penelitian yang akan dilaksanakan sebenarnya. Pada pendekatan penelitian kuantitatif, data yang digunakan bersifat kuantitatif / angka-angka statistik ataupun *coding* yang dapat dikuantifikasi. Data tersebut berbentuk variabel-variabel dan operasionalisasinya dengan skala umum tertentu, misalnya skala nominal, ordinal, interval, dan ratio. (Sarwono, 2006:258)

Peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif karena penelitian ini menggunakan teori-teori mengenai konsep kinerja dan iklim organisasi untuk memperkuat hasil penelitian lapangan yang dilakukan peneliti.

#### 3.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini diklasifikasikan berdasarkan tujuan penelitian, manfaat penelitian, dimensi waktu penelitian, dan teknik pengumpulan data.

### 3.2.1 Berdasarkan Tujuan Penelitian

Berdasarkan tujuan, penelitian ini merupakan penelitian eksplanatif. Penelitian eksplanasi bertujuan untuk memahami lebih lanjut mengapa suatu variabel dapat mengakibatkan timbulnya suatu akibat tertentu yang telah diperkirakan (Malhotra, 2004: 95). Selain itu, penelitian eksplanasi juga bertujuan untuk menjelaskan gambaran suatu kondisi, karakteristik dari suatu fenomena, khususnya menjelaskan hubungan antar variabel yang dibuktikan melalui hipotesis penelitian.

Penelitian ini berusaha menjelaskan hubungan antara Iklim Organisasi dan terciptanya kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, variabel yang mempengaruhi adalah iklim organisasi, sedangkan variabel yang dipengaruhi adalah Kinerja Karyawan. Penelitian ini memberikan penjelasan bagaimana hubungan Iklim Organisasi terhadap kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

### 3.2.2 Berdasarkan Manfaat Penelitian

Berdasarkan manfaat, penelitian ini termasuk dalam penelitian terapan, dimana penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menerapkan, menguji, dan mengevaluasi kemampuan suatu teori yang diterapkan dalam memecahkan masalah-masalah praktis (Gay, 1996). Penelitian dilakukan untuk mengetahui hubungan antara iklim organisasi dan kinerja karyawan bidang Divisi Multimedia PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk

### 3.2.3 Berdasarkan Dimensi Waktu

Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini termasuk penelitian *Cross-Sectional*. Penelitian *Cross-Sectional* yaitu penelitian yang dapat dilakukan dengan data yang hanya sekali dikumpulkan dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian (Sekaran, 2000: 177). Penelitian ini dilakukan pada tanggal 2 hingga 6 bulan Mei tahun 2012.

### 3.2.4 Berdasarkan Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah *survey* dengan cara menyebarkan kuesioner untuk mendapatkan data primer serta pengumpulan data maupun arsip yang terkait dengan bahan penelitian sebagai data sekunder.

### 3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik pengumpulan data kuantitatif. Pengumpulan data kuantitatif ini menghasilkan data bersifat terstruktur, sehingga periset dapat melakukan proses pengkuantitatifan data, yaitu mengubah data semula menjadi data berwujud angka (Istijanto, 2006: 42). Dari segi pengumpulan data kuantitatif tersebut, peneliti berusaha membagi ke dalam dua jenis metode pengumpulan data yakni:

#### 3.3.1 Data Primer

Pengertian dari data primer adalah data yang dihimpun secara langsung dari sumbernya dan diolah sendiri oleh lembaga yang bersangkutan untuk dimanfaatkan (Ruslan, 2004:38). Data primer dalam penelitian ini didapatkan dengan *survey*. Metode *survey* dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yakni suatu cara pengumpulan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden (yang telah ditentukan). (Umar, 2003: 46). Pengisian kuesioner akan dilakukan melalui *self administrated questionnaire* atau pengisian secara mandiri yakni pengisian dengan cara peneliti memberikan pada responden secara langsung dan meminta responden untuk mengisi (Prasetyo, 2005: 50).

#### 3.3.2 Data Sekunder

Pengertian dari data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara yang dihasilkan oleh pihak lain atau digunakan oleh lembaga lain yang bukan merupakan pengolahannya tetapi dapat dimanfaatkan dalam suatu penelitian tertentu (Ruslan, 2004: 138). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah Studi Kepustakaan yaitu dengan cara mempelajari buku, dokumen, literatur terutama yang berkaitan dengan budaya organisasi dan kinerja. Pengumpulan data (informasi) dilakukan di perpustakaan/tempat lainnya dimana tersimpan buku-buku serta sumber data lainnya (Supranto, 1997: 11). Data sekunder lainnya yaitu data perusahaan berupa *Company Profile* PT.Telekomunikasi Indonesia,Tbk dan arsip yang berkaitan dengan penelitian baik yang di dapat langsung dari perusahaan maupun internet.

### 3. 4 Populasi dan Sampel

Menurut Sarwono (2006:111), populasi didefinisikan sebagai perangkat unit analisis yang lengkap yang sedang diteliti. Sebelum menentukan populasi target, peneliti harus menentukan unit analisis dan unit observasi terlebih dahulu. Unit analisis adalah satuan yang akan diteliti, dapat berupa individu, kelompok, organisasi, kata-kata, simbol, masyarakat dan/atau negara. Sedangkan unit observasi adalah satuan darimana data diperoleh, dapat berupa individu, kelompok, pasangan, dokumen, dan lain sebagainya. Unit analisis dan unit observasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Unit Analisis: Karyawan berstatus tetap dan aktif di Divisi Multimedia PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Menurut data yang diperoleh peneliti dari bagian personalia perusahaan, terdapat sebanyak 60 (enam puluh) karyawan tetap berstatus aktif pada Divisi Multimedia yang dapat dijadikan sebagai unit analisis.
2. Unit Observasi: Karyawan berstatus tetap dan aktif di Divisi Multimedia PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk. yang telah bekerja minimal 1 tahun atau lebih sebanyak 60 (enam puluh) orang. Peneliti menentukan pemilihan karyawan dengan batasan kriteria telah bekerja tetap dan aktif minimal 1 (satu) tahun lebih diasumsikan bahwa karyawan tersebut sudah cukup mengenal budaya dan iklim tempatnya bekerja serta sudah mengetahui kinerjanya bagi perusahaan.

Maka populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan berstatus tetap dan aktif yang telah bekerja pada Divisi Multimedia PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk selama 1 tahun atau lebih sebanyak 60 (enam puluh) orang

Teknik penarikan sampel adalah cara-cara untuk memperkecil kekeliruan dari sampel ke populasi. Dikarenakan jumlah karyawan di Divisi Multimedia tidaklah begitu besar, maka pemilihan sampel dalam penelitian ini ditentukan secara *total sampling* dengan cara menggunakan seluruh sampel yang memenuhi syarat dan ketentuan. Dalam metode ini setiap elemen populasi tidak mempunyai kesempatan yang sama untuk memenuhi syarat atau kriteria tertentu dari penelitian, tetapi hanya

elemen populasi yang memenuhi syarat atau kriteria tertentu dari penelitian saja yang bisa digunakan sebagai sampel dalam penelitian.

Sampel dari bidang dalam penelitian ini mengambil sebanyak 60 (enam puluh) orang karyawan berstatus tetap dan aktif, atau keseluruhan dari total populasi di Divisi Multimedia PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk yang telah bekerja minimal 1 tahun atau lebih, dan untuk uji coba kuesioner (*pre-test*), selain itu peneliti juga menarik sampel sebanyak 30 (tiga puluh) orang dengan kriteria yang sama dengan sampel utama penelitian, yang diambil dari divisi lain yang memiliki karakteristik hampir serupa dan masih memiliki keterkaitan erat dengan divisi Multimedia yang menjadi objek penelitian utama, yaitu Divisi *General Support* dimana tugasnya adalah memastikan bahwa penyelenggaraan operasional Divisi Multimedia dapat dilaksanakan dengan baik, efisien, serta tertib administrasi dan legal.

### 3.5 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di Divisi Multimedia PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk yang beralamat di Menara Multimedia, lantai 6, Jl. Kebon Sirih No. 12, Jakarta Pusat.

### 3.6 Teknik Analisa Data

Analisis data adalah proses lanjutan dari proses pengolahan data untuk melihat bagaimana menginterpretasikan data, kemudian menganalisis data dari hasil yang sudah ada pada tahap hasil pengolahan data (Prasetyo, 2005: 182). Sebelum data dianalisa, kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala interval dengan teknik skoring. Skala interval banyak digunakan dalam penelitian yang menggunakan metode survei untuk mengukur sikap karyawan, persepsi karyawan, tingkat kepuasan karyawan, atau mengukur sikap karyawan yang lain (Istijanto, 2005:81). Pada skala ini, responden diberi ruang semantik untuk merefleksikan seberapa dekat sikap mereka terhadap objek yang sedang diteliti diantara dua kutub 'sangat tidak setuju' dan 'sangat setuju' tersebut. Dengan kata lain, responden diharapkan untuk memberikan tingkat persetujuannya mengenai suatu pertanyaan. Tingkatan tersebut ditunjukkan dengan melingkari salah satu angka yang tertera pada skala mulai dari 1 (satu) sampai 5 (lima).

- Angka 1 : Sangat Tidak Setuju
- Angka 5 : Sangat Setuju

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

1 2 3 4 5

Data yang diperoleh dan dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner. Penulis mempersiapkan daftar pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan permasalahan yang ada dalam penelitian. Kuesioner yang diberikan berisi pernyataan-pernyataan tertulis berbentuk pernyataan tertutup.

Analisis pengolahan data dari penelitian ini menggunakan analisis bivariat. Analisis bivariat adalah analisis terhadap dua variabel yang diduga berhubungan / berkorelasi. Analisis bivariat dalam penelitian ini berfungsi untuk mengetahui hubungan antara iklim organisasi dan kinerja karyawan yang dilakukan dengan uji *Pearson Product Moment*. Analisis bivariat ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS 17.0.

### 3.7 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk memberi gambaran secara umum mengenai karakteristik responden, seperti umur, jenis kelamin, pendidikan, dan masa kerja.

### 3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan instrumen penelitian sebagai alat ukur yang akurat dan dapat dipercaya.

#### 3.8.1 Uji Validitas

Validitas didefinisikan sebagai tingkat kesesuaian antara suatu batasan konseptual yang diberikan dengan bantuan operasional yang telah dikembangkan (Walizer & Wiener, 1991:105). Sebuah pengukuran yang valid adalah yang mengukur apa yang seharusnya diukur (De Vaus, 2002:50). Validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas isi. Validitas isi mengevaluasi sejauh mana indikator-indikator mengukur sebuah konsep (De Vaus, 2002:54). Artinya suatu perangkat ukur (kumpulan indikator) harus

mencerminkan semua dimensi dalam sebuah variabel. Variabel yang akan diukur dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja sebagai variabel independen dan komitmen organisasional sebagai variabel dependen

Pengukuran validitas dilakukan dengan melakukan analisa faktor kepada hasil pre-test, untuk menilai nilai Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy, Barlett's Test of Sphericity, Anti-image Matrices, Total Variance Explained dan Factor Loading of Component Matrix.

**Tabel 3.1**  
**Ukuran Validitas**

	Ukuran Validitas	Nilai Disyaratkan
1	<p><b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</b></p> <p>KMO MSA adalah statistic yang mengindikasikan proporsi variasi dalam variabel yang merupakan variansi umum (common variance), yakni variansi yang disebabkan oleh faktor-faktor dalam penelitian.</p>	Nilai KMO di atas .500 menunjukkan bahwa faktor analisis dapat digunakan.
2	<p><b>Barlett's Test of Sphericity</b></p> <p>Barlett's test of sphericity mengindikasikan bahwa matriks korelasi adalah matriks identitas, yang mengindikasikan bahwa variabel-variabel dalam faktor bersifat <i>related</i> atau <i>unrelated</i></p>	Nilai signifikansi adalah hasil uji. Nilai yang kurang dari .05 menunjukkan hubungan yang dignifikan antar variabel, merupakan nilai yang diharapkan.
3	<p><b>Anti-image Matrices</b></p> <p>Setiap nilai pada kolom diagonal matriks korelasi anti-image menunjukkan Measure of Sampling Adequacy dari masing-masing</p>	Nilai diagonal anti-image correlation matrix di atas .500 menunjukkan variabel cocok/sesuai dengan struktur variabel lainnya di dalam faktor tersebut.
4	<p><b>Total Variance Explained</b></p> <p>Nilai pada kolom "Cumulative %" menunjukkan persentase variasi yang disebabkan oleh keseluruhan faktor</p>	Nilai "Cumulative %" harus lebih besar dari 60%
5	<p><b>Component Matrix</b></p> <p>Nilai <i>Factor Loading</i> dari variabel-variabel komponen faktor.</p>	Nilai <i>Factor Loading</i> lebih besar atau sama dengan .500

Sumber: Hair (2006)

### 3.8.1.1 Hasil Uji Validitas Variabel dan Dimensi

Pengukuran validitas masing-masing dimensi penelitian dilakukan dengan Kaiser-Meyer-Olkin *Measure of Sampling Adequacy*, *Bartlett's Test of Sphericity*, dan *Total Variance Explained*. Pengukuran kecukupan sampel dilakukan dengan Kaiser-Meyer-Olkin *Measure of Sampling Adequacy* untuk setiap variabel, dimana nilai di atas .500 menunjukkan bahwa kecukupan sampel adalah baik. Selanjutnya Uji Nilai Signifikansi *Bartlett's Test of Sphericity* dibawah .05 menunjukkan probabilitas statistic bahwa terdapat korelasi yang signifikan antar indikator di dalam faktor. Akhirnya, dilakukan pengukuran total variansi yang dapat dijelaskan (*total variance explained*) oleh model, dimana nilai yang diharapkan adalah minimum 60%. Dalam Tabel 3.2 disajikan uji-uji tersebut untuk setiap variabel.

**Tabel 3.2**  
**Pengukuran K-M-O Measure of Sampling Adequacy, Bartlett's Test of Sphericity, dan Nilai Variansi Tiap Dimensi Penelitian**

No	Variabel Penelitian	Dimensi	K-M-O Measure of Sampling Adequacy	Nilai Signifikansi Bartlett's Test of Sphericity	Total Variansi Dijelaskan
1	Iklim Organisasi	Struktur	.694	.000	69.182%
		Standar	.783	.000	73.367%
		Tanggung Jawab	.792	.000	74.638%
		Penghargaan	.770	.000	72.735%
		Dukungan	.655	.000	66.630%
		Komitmen	.761	.000	72.257%
2	Kinerja Karyawan	Kuantitas Kerja	.662	.000	67.896%
		Kualitas Kerja	.635	.000	64.271%
		Pengetahuan Tentang Pekerjaan	.801	.000	76.831%
		Kualitas Personel	.667	.000	67.963%
		Kerjasama	.656	.000	66.629%
		Dapat Dipercaya	.646	.000	65.784%
		Inisiatif	.738	.000	70.831%

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Berdasarkan pengukuran *K-M-O Measure of Sampling Adequacy*, suatu variabel dikatakan valid jika nilainya melebihi 0.500, sedangkan jika berdasarkan *Bartlett's Test of Sphericity*, sebuah variabel dikatakan valid jika

nilainya kurang dari 0.05. Selain kedua nilai tersebut, peneliti perlu melihat juga nilai *variance explained* yang harus berada di atas 60%. Karena semua data diatas telah melebihi angka yang ditentukan dari masing-masing pengukuran, dapat disimpulkan bahwa semua data dari variabel diatas adalah *valid*.

### Validitas Indikator Penelitian

Setelah melakukan uji validitas pada setiap dimensi dalam variabel penelitian, maka langkah selanjutnya adalah menguji validitas dari setiap indikator penelitian. Validitas masing-masing indikator penelitian dilakukan dengan *Anti-Image Correlation* dan pengukuran nilai *factor loading* untuk setiap indikator. Nilai *anti-image* yang diharapkan adalah minimum 0.500, sedangkan nilai faktor loading yang diharapkan adalah minimum 0.500. Nilai validitas indikator penelitian disajikan dalam table 3.3.

**Tabel 3.3**  
**Validitas Indikator Variabel Iklim Organisasi**

No	Variabel	Anti Image Correlation	Factor Loading	Status Indikator
<b>A. IKLIM ORGANISASI</b>				
<b>I. Struktur</b>				
1	Ada deskripsi pekerjaan / <i>job desk</i> yang jelas dari perusahaan	.690	.723	Valid
2	Pekerjaan terstruktur secara logis	.687	.717	Valid
3	Adanya kejelasan mengenai siapa yang memiliki kewenangan formal untuk mengambil keputusan	.575	.607	Valid
4	Setiap karyawan mengetahui siapa atasannya	.629	.666	Valid
<b>II. Standar</b>				
5	Karyawan mampu memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan	.645	.672	Valid
6	Dalam perusahaan, karyawan merasa bangga mengenai kinerja yang telah dicapainya	.845	.861	Valid
7	Karyawan memiliki kesadaran untuk memperbaiki kinerjanya	.880	.895	Valid
8	Karyawan merasa ditekan untuk meningkatkan kinerja individu dan kelompok	.774	.795	Valid
<b>III. Tanggung Jawab</b>				

9	Manajemen memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk melakukan tugasnya dengan caranya sendiri	.934	.943	Valid
10	Setiap karyawan menyelesaikan masalahnya sendiri	.614	.641	Valid
11	Tanggung jawab yang diberikan perusahaan sesuai dengan kemampuan karyawan	.830	.845	Valid
12	Setiap karyawan melakukan segala sesuatu sendiri agar mandiri dan maju	.631	.653	Valid
<b>IV. Penghargaan</b>				
13	Karyawan merasa hasil kerjanya diakui dan dihargai oleh perusahaan	.609	.654	Valid
14	Imbalan mencukupi untuk melakukan penyelesaian pekerjaan dengan baik	.775	.793	Valid
15	Status karyawan tidak berpengaruh terhadap pengakuan hasil kinerja	.748	.772	Valid
16	Hak-hak karyawan mendapat perhatian dari perusahaan	.873	.886	Valid
<b>V. Dukungan</b>				
17	Atasan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja, kreativitas dan inovasi	.667	.700	Valid
18	Jika melaksanakan tugas yang sulit, karyawan mendapatkan bantuan dari rekan kerja maupun atasan	.672	.701	Valid
19	Karyawan dalam perusahaan saling mempercayai satu sama lain	.577	.616	Valid
20	Karyawan merasa anggota tim bekerja dengan baik	.572	.609	Valid
<b>VI. Komitmen</b>				
21	Karyawan memiliki komitmen tinggi terhadap tujuan perusahaan	.752	.780	Valid
22	Karyawan peduli terhadap apa yang terjadi di dalam perusahaan	.736	.763	Valid
23	Karyawan memberikan kinerja yang maksimal untuk peningkatan kinerja perusahaan	.716	.741	Valid
24	Perusahaan memegang komitmen untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan	.753	.774	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Berdasarkan hasil analisa data tiap indikator dari variabel Iklim Organisasi diatas, dapat dijelaskan bahwa seluruh indikatornya telah melebihi angka minimum *Anti-Image Correlation* sebesar 0.500 dan juga telah melebihi angka minimum *factor loading* sebesar 0.500, sehingga dapat dinyatakan *valid* untuk digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 3.4**  
**Validitas Indikator Variabel Kinerja Karyawan**

No	Variabel	Anti Image Correlation	Factor Loading	Status Indikator
<b>B. KINERJA KARYAWAN</b>				
<b>I. Kuantitas Kerja</b>				
1	Saya merasa dapat memenuhi beban pekerjaan yang ditetapkan	.613	.657	Valid
2	Saya merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan efisien	.568	.616	Valid
3	Saya dapat melakukan pekerjaan dengan cepat dan tepat	.670	.708	Valid
<b>II. Kualitas Kerja</b>				
4	Saya merasa dapat melakukan pekerjaan dengan rapi dan teliti	.616	.644	Valid
5	Saya merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai standar yang ditetapkan	.572	.615	Valid
6	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	.628	.655	Valid
<b>III. Pengetahuan Tentang Pekerjaan</b>				
7	Saya memahami hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan seperti ketentuan, sistem dan prosedur kerja	.740	.771	Valid
8	Saya memahami tugas-tugas rutin yang saya kerjakan	.816	.830	Valid
9	Saya melaksanakan peranan sesuai dengan posisi jabatan di perusahaan	.778	.804	Valid
<b>IV. Kualitas Personal</b>				
10	Saya memperhatikan penampilan di tempat kerja agar terlihat rapi dan sopan	.647	.590	Valid
11	Saya berusaha untuk ramah dengan orang lain	.621	.657	Valid
12	Saya berusaha untuk membina hubungan baik dengan orang-orang di lingkungan kerja	.713	.743	Valid
13	Saya berusaha untuk mengutamakan kepentingan pekerjaan daripada kepentingan pribadi	.524	.564	Valid
<b>V. Kerjasama</b>				
14	Saya berusaha menghindari konflik kerja dengan rekan lain yang mengakibatkan perpecahan	.550	.598	Valid
15	Saya memberi dukungan kepada rekan kerja agar dapat bekerja secara maksimal	.676	.713	Valid
16	Dengan rekan kerja dalam satu divisi maupun dengan divisi lain saling membantu apabila menemukan kendala dalam melakukan pekerjaan	.612	.654	Valid
<b>VI. Dapat Dipercaya</b>				

17	Saya menyadari akan pentingnya akurasi dalam menyelesaikan pekerjaan.	.525	.567	Valid
18	Dalam melakukan suatu pekerjaan, saya menjunjung tinggi kejujuran.	.692	.725	Valid
19	Saya termasuk sebagai karyawan yang memiliki tingkat kehadiran yang tinggi di tempat kerja.	.604	.646	Valid
<b>VII. Inisiatif</b>				
20	Dalam melakukan pekerjaan, saya tidak menunggu perintah dari pimpinan.	.844	.863	Valid
21	Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya merasa mampu melakukan secara mandiri.	.699	.734	Valid
22	Saya berusaha untuk bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan agar mendapatkan hasil yang maksimal.	.570	.613	Valid
23	Saya berusaha untuk memperbaiki kesalahan yang telah dilakukan dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang saya lakukan.	.778	.803	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Berdasarkan hasil analisa data tiap indikator dari variabel Kinerja Karyawan diatas, dapat dijelaskan bahwa seluruh indikatornya telah melebihi angka minimum *Anti-Image Correlation* sebesar 0,500 dan juga telah melebihi angka minimum *factor loading* sebesar 0,500, sehingga dapat dinyatakan *valid* untuk digunakan dalam penelitian ini.

### 3.8.2 Uji Reliabilitas

Setelah semua pertanyaan telah dikatakan valid maka uji selanjutnya adalah dengan menguji reliabilitas. Menurut Sarwono (2006:219) tujuan utama pengujian reliabilitas adalah untuk mengetahui konsistensi atau keteraturan hasil pengukuran suatu instrumen apabila instrumen digunakan lagi sebagai alat ukur suatu objek atau responden.

Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item atau pernyataan pada penelitian ini menggunakan formula *Cronbach Alpha* (koefisien alpha). (Sugiyono, 2007, p. 365). Standar yang digunakan dalam menentukan reliable atau tidaknya suatu instrument penelitian umumnya adalah perbandingan antara nilai *r* hitung dengan *r* table pada taraf kepercayaan 95% atau tingkat signifikansi 5%.

Apabila dilakukan pengujian reliabilitas dengan metode Alpha Cronbach, maka nilai  $r$  hitung diwakili oleh nilai alpha. (Triton P.B., 2006, p. 248).

Suatu alat ukur koefisien reliabilitas ( $\alpha$ ) yang mendekati angka satu menunjukkan kehandalan yang semakin tinggi. Apabila koefisien alpha ( $\alpha$ ) lebih dari 1 maka alat ukur dianggap handal atau terdapat *internal consistency reliability* dan sebaiknya bila alpha lebih kecil dari 0 maka dianggap kurang handal atau terdapat *internal inconsistency reliability*. (Triton P.B., 2006, p. 248). Memberikan kriteria dalam melakukan interpretasi terhadap indeks reliabilitas sebagai berikut:

**Tabel 3.5**  
**Indeks Reliabilitas dan Interpretasinya**

Koefisien alpha ( $\alpha$ )	Interpretasi
0,800 – 1,00	Sangat Tinggi ( <i>very high</i> )
0,600 – 0,799	Tinggi ( <i>high</i> )
0,400 – 0,599	Cukup Tinggi ( <i>moderate</i> )
0,200 – 0,399	Rendah ( <i>low</i> )
< 0,200	Sangat Rendah ( <i>very low</i> )

Sumber: Triton P.B., *SPSS 13.0 Terapan: Riset Statistik Parametrik*, 2006, p.248

### 3.8.2.1 Hasil Uji Reliabilitas

#### Hasil Uji Reliabilitas Variabel Iklim Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.963	24

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa nilai *cronbach's alpha* seluruh variabel dari Iklim Organisasi mendekati angka 1, dengan demikian keseluruhan item dalam instrumen pengukuran dapat dinyatakan *reliabel*.

## Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.947	23

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa nilai *cronbach's alpha* seluruh variabel dari Kinerja Karyawan mendekati angka 1, dengan demikian keseluruhan item dalam instrumen pengukuran dapat dinyatakan *reliabel*.

### 3.9 Analisis Korelasi Sederhana (*Pearson Correlation Test*)

Analisis korelasi sederhana berguna untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel Iklim Organisasi dan Kinerja Karyawan.

Koefesien korelasi ialah pengukuran statistik kovarian atau asosiasi antara dua variabel. (Pratisto, 2010, p.73). Besarnya koefesien korelasi berkisar antara +1 s/d -1. Koefesien korelasi menunjukkan kekuatan (*strength*) hubungan linear dan arah hubungan dua variabel acak. Jika koefesien korelasi positif, maka kedua variabel mempunyai hubungan searah. Artinya jika nilai variabel X tinggi, maka nilai variabel Y akan tinggi pula. Sebaliknya, jika koefesien korelasi negatif, maka kedua variabel mempunyai hubungan terbalik. Artinya jika nilai variabel X tinggi, maka nilai variabel Y akan menjadi rendah (dan sebaliknya). (Trinton, 2006, p.91).

Untuk memudahkan melakukan interpretasi mengenai kekuatan hubungan antara dua variabel penulis memberikan kriteria sebagai berikut (Trinton, 2006):

**Tabel 3.6**  
**Interpretasi Terhadap Nilai  $r$  Hasil Analisis Korelasi**

Interval Nilai $r$	Interpretasi
0,001 – 0,200	Korelasi sangat lemah
0,201 – 0,400	Korelasi lemah

0,401 – 0,600	Korelasi cukup kuat
0,601 – 0,800	Korelasi kuat
0,801 - 1000	Korelasi sangat kuat

Sumber: Triton P.B, *SPSS 13.0 Terapan; Riset Statistik Parametrik*, 2006, p.92

### 3.9.1 Pengujian Hipotesis

Hipotesis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

**H<sub>0</sub>**: Tidak terdapat hubungan antara iklim organisasi dan kinerja karyawan Divisi Multimedia PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk

**H<sub>a</sub>**: Terdapat hubungan antara iklim organisasi dan kinerja karyawan Divisi Multimedia PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Untuk menguji signifikansi hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima atau ditolak, peneliti mencari nilai  $Z$  hitung ( $Z_h$ ) dan  $Z$  table ( $Z_t$ ) kemudian membandingkan nilai keduanya. Adapun rumus dari perhitungan  $Z$  hitung ( $Z_h$ ) adalah sebagai berikut

$$Z = \frac{(r_s - \mu_{r_s})}{\sigma_{r_s}}$$

$$\mu_{r_s} = 0$$

$$\sigma_{r_s} = \sqrt{\frac{1}{(n-1)}}$$

Sumber: Sugiyono, 2005

Dimana:

$\sigma_{r_s}$  = Simpangan baku pada distribusi sampling  $r_s$  dibawah asumsi tidak ada korelasi

$\mu_{r_s}$  = Rata-rata pada distribusi sampling  $r_s$  dibawah asumsi tidak ada korelasi

$n$  = Jumlah sampel yang diobservasi sebanyak 60

$r_s$  = Nilai koefisien korelasi *pearson*

Setelah didapatkan nilai  $Z$ -hitung melalui rumus diatas, maka untuk menginterpretasikan hasilnya berlaku ketentuan sebagai berikut, dengan tingkat signifikansi sebesar 5%, maka  $Z_{\alpha}$  adalah 1.96, dan kriteria pengujiannya adalah:

Terima  $H_0$  jika  $Z_t > Z_{\alpha}$ , Tolak  $H_0$  jika  $Z_t < Z_{\alpha}$



## BAB 4

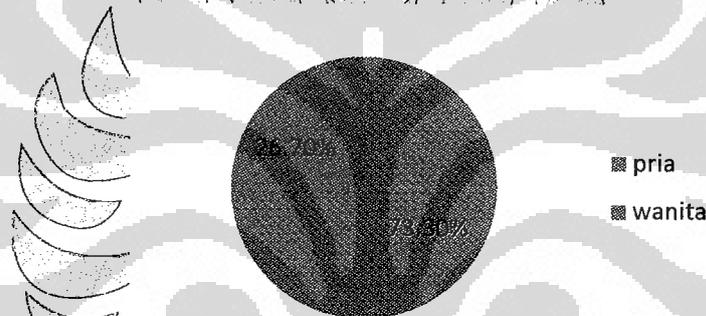
### PEMBAHASAN

#### 4.1. Karakteristik Responden

##### 4.1.1 Pembahasan Data Responden

Dari hasil penelitian, identitas responden yang berjenis kelamin pria berjumlah 44 orang (77,3%) dan perempuan berjumlah 16 orang (26,7%) dapat dilihat pada gambar 4.1.

**Gambar 4.1**  
**Sebaran Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**  
**(n=60)**

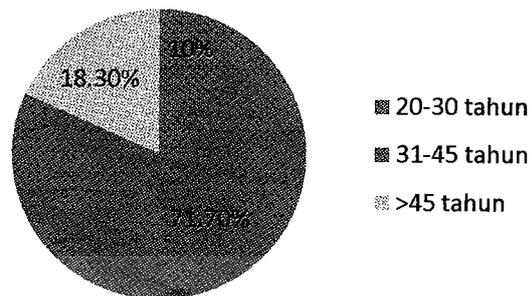


Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Identitas berdasarkan jenis kelamin dipilih untuk mengetahui secara pasti jumlah karyawan laki-laki dan perempuan yang menjadi responden dalam penelitian.

Identitas responden berdasarkan usia dicantumkan untuk mengetahui secara mendalam berapa rata-rata usia responden yang menjadi sampel penelitian. Kelompok usia karyawan Divisi Multimedia PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk didominasi karyawan dengan kisaran usia antara 31-45 tahun atau sebesar 71.7% dan kelompok usia lebih dari 45 tahun atau sebesar 18.3%, yang diikuti kelompok karyawan berusia di bawah 31 tahun atau sebesar 10% (lihat gambar 4.2). Dengan usia produktif karyawan hingga umur 45 tahun ini dapat memberikan performa kerja yang maksimal serta memiliki visi dan misi perusahaan yang sudah melekat pada setiap individu sehingga dapat bekerja dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan.

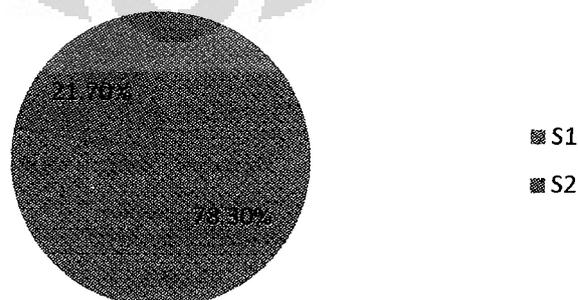
**Gambar 4.2**  
**Identitas Responden Berdasarkan Usia**  
**(n=60)**



Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Dari gambar 4.3 dibawah, dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan karyawan yang bekerja pada Pada Divisi Multimedia PT/ Telekomunikasi Indonesia, Tbk rata-rata merupakan lulusan S1 dan S2 yang mayoritas merupakan alumnus dari STT Telkom (sekarang IT Telkom) angkatan pertama yaitu tahun 1991-1992, yang mendapat ikatan dinas dari PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Karyawan yang merupakan lulusan kuliah memang menjadi syarat minimum bagi perusahaan untuk ditempatkan pada divisi-divisi yang strategis seperti divisi Multimedia. Untuk itu perusahaan lebih memfokuskan pada perekrutan karyawan berpendidikan lebih tinggi dalam rangka memenuhi kualifikasi pekerjaan yang dibutuhkan untuk mendukung kemajuan usaha PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk

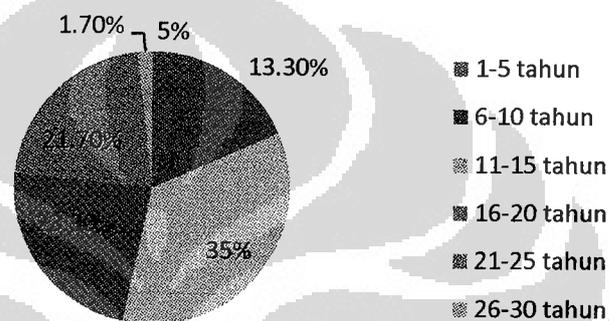
**Gambar 4.3**  
**Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan**  
**(n=60)**



Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Berdasarkan gambar 4.4 dapat terlihat lama bekerjanya seorang karyawan mulai dari 1 sampai dengan 30 tahun masa kerja. Identitas berdasarkan lama bekerjanya seorang karyawan dipilih untuk mengetahui apakah responden tersebut sudah mempunyai masa kerja yang cukup lama atautkah masih baru. Dengan semakin lamanya seorang karyawan bekerja dalam perusahaan maka diharapkan karyawan tersebut semakin loyal dan memiliki kompetensi yang tinggi terhadap pekerjaannya.

**Gambar 4.4**  
**Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja**  
(n=60)



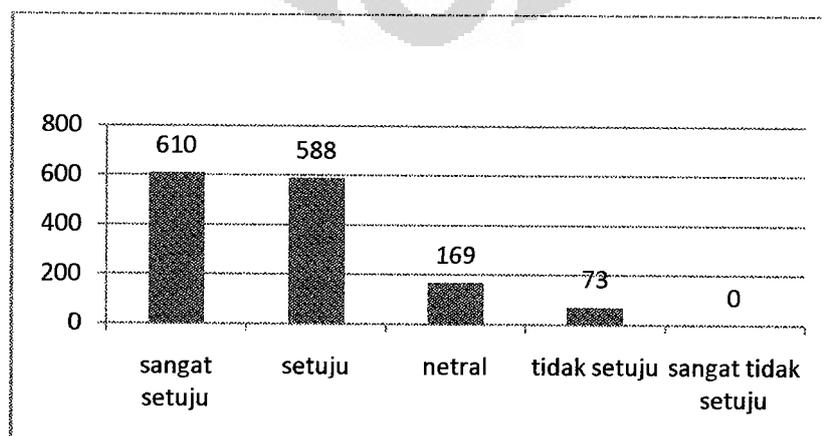
Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Data distribusi jawaban responden menurut variabel Iklim Organisasi dan Kinerja Karyawan akan dijabarkan lebih lanjut pada sub bab berikut ini

#### 4.1.2 Analisis Data Variabel Iklim Organisasi

**Tabel 4.1**

**Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Iklim Organisasi**



Data pada tabel 1 menunjukkan penyebaran data hasil jawaban responden terhadap variabel Iklim Organisasi. Frekuensi jawaban responden tertinggi terdapat pada kategori sangat setuju (skor 5) sebesar 42% (610) yang diikuti dengan kategori setuju (skor 4) sebesar 41% (588), kemudian kategori netral (skor 3) sebesar 12% (169), kategori tidak setuju (skor 2) sebesar 5% (73), dan kategori sangat tidak setuju (skor 1) sebesar 0% (0).

#### 4.1.2.1 Analisis Data Setiap Dimensi Dalam Variabel Iklim Organisasi

Iklim organisasi terbagi kedalam 6 dimensi dan masing-masing indikatornya. Dimensi-dimensi tersebut mencakup dimensi struktur, dimensi standar, dimensi tanggung jawab, dimensi penghargaan, dimensi dukungan, dan dimensi komitmen. Kesemuanya dijabarkan pada tabel-tabel berikut ini:

**Tabel 4.2**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Struktur**  
(n=60)

No	Indikator	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	Ada deskripsi pekerjaan / job desk yang jelas dari perusahaan	0 (0%)	2 (3.3%)	7 (11.7%)	26 (43.3%)	25 (41.7%)
2	Pekerjaan terstruktur secara logis	0 (0%)	6 (10%)	6 (10%)	34 (56.7%)	14 (23.3%)
3	Adanya kejelasan mengenai siapa yang memiliki kewenangan formal untuk mengambil keputusan	0 (0%)	3 (5%)	4 (6.7%)	27 (45%)	26 (43.3%)
4	Setiap karyawan mengetahui siapa atasannya	0 (0%)	3 (5%)	10 (16.7%)	25 (41.7%)	22 (36.7%)

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Berdasarkan tabel 4.5, dapat dilihat bahwa jawaban responden pada dimensi ini mengarah pada kesetujuan.

Pada indikator pertama (Ada deskripsi pekerjaan / job desk yang jelas dari perusahaan) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban setuju sebanyak 26

responden (43.3%), diikuti dengan jawaban sangat setuju sebanyak 25 responden (41.7%).

Pada indikator kedua (Pekerjaan terstruktur secara logis) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban setuju sebanyak 34 responden (56.7%), diikuti dengan jawaban sangat setuju sebanyak 14 responden (23.3%).

Pada indikator ketiga (Adanya kejelasan mengenai siapa yang memiliki kewenangan formal untuk mengambil keputusan) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban setuju sebanyak 27 responden (45%), diikuti dengan jawaban sangat setuju sebanyak 26 responden (43.3%).

Pada indikator keempat (Setiap karyawan mengetahui siapa atasannya) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban setuju sebanyak 25 responden (41.7%), diikuti dengan jawaban sangat setuju sebanyak 22 responden (36.7%).

Rasa setuju yang ditunjukkan sebagian besar karyawan atas dimensi struktur dikarenakan perusahaan sudah cukup jelas dalam menyampaikan deskripsi kerja, struktur pekerjaan yang logis, siapa atasannya dan yang memiliki kewenangan formal dalam pengambilan keputusan di dalam perusahaan. Untuk memfasilitasi proses kerja seluruh karyawan, Telkom membangun infrastruktur komunikasi yang terintegrasi untuk mempermudah dalam melakukan koordinasi dan sosialisasi kebijakan dan strategi bisnis Perusahaan antara pembuat kebijakan, pengelola SDM dan karyawan. Infrastruktur yang dimaksud adalah situs *Human Capital & General Affair* yang dapat diakses oleh karyawan yang ingin mengetahui berbagai kebijakan dan informasi lain terkait struktur dalam pekerjaan.

**Tabel 4.3**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Standar**  
**(n=60)49**

No	Indikator	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	Karyawan mampu memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan	0 (0%)	0 (0%)	8 (13.3%)	27 (45%)	25 (41.7%)
2	Dalam perusahaan, karyawan merasa bangga mengenai kinerja yang telah dicapainya	0 (0%)	7 (17.7%)	4 (6.7%)	30 (50%)	19 (31.7%)
3	Karyawan memiliki kesadaran untuk memperbaiki kinerjanya	0	2	6	30	22

		(0%)	(3.3%)	(10%)	(50%)	(36.7%)
4	Karyawan merasa ditekan untuk meningkatkan kinerja individu dan kelompok	0 (0%)	1 (1.7%)	4 (6.7%)	29 (48.3%)	26 (43.3%)

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Berdasarkan tabel 4.6, dapat dilihat bahwa jawaban responden pada dimensi ini mengarah pada kesetujuan.

Pada indikator pertama (Karyawan mampu memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan ) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban setuju sebanyak 27 responden (45%), diikuti dengan jawaban sangat setuju sebanyak 25 responden (41.7%).

Pada indikator kedua (Dalam perusahaan, karyawan merasa bangga mengenai kinerja yang telah dicapainya) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban setuju sebanyak 30 responden (50%), diikuti dengan jawaban sangat setuju sebanyak 19 responden (31.7%).

Pada indikator ketiga (Karyawan memiliki kesadaran untuk memperbaiki kinerjanya) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban setuju sebanyak 30 responden (50%), diikuti dengan jawaban sangat setuju sebanyak 22 responden (36.7%).

Pada indikator keempat (Karyawan merasa ditekan untuk meningkatkan kinerja individu dan kelompok) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban setuju sebanyak 29 responden (48.3%), diikuti dengan jawaban sangat setuju sebanyak 26 responden (43.3%).

Kesetujuan para karyawan ini dikarenakan sebagian besar karyawan merasa dapat memenuhi standar-standar yang ditetapkan perusahaan dengan baik. Agar karyawan senantiasa mampu memenuhi standar perusahaan di masa mendatang serta menjawab dinamika bisnis perusahaan, maka Telkom menetapkan strategi pengembangan kompetensi *Human Capital* yang dituangkan dalam *Master Plan Human Capital* 2011-2015 yang selalu diperbaharui setiap tahunnya.

**Tabel 4.4**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Tanggung Jawab**  
**(n=60)**

No	Indikator	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	Manajemen memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk melakukan tugasnya dengan caranya sendiri	0 (0%)	2 (3.3%)	4 (6.7%)	27 (45%)	27 (45%)
2	Setiap karyawan menyelesaikan masalahnya sendiri	0 (0%)	1 (1.7%)	12 (20%)	20 (33.3%)	27 (45%)
3	Tanggung jawab yang diberikan perusahaan sesuai dengan kemampuan karyawan	0 (0%)	1 (1.7%)	8 (13.3%)	22 (36.7%)	29 (48.3%)
4	Setiap karyawan melakukan segala sesuatu sendiri agar mandiri dan maju	0 (0%)	0 (0%)	8 (13.3%)	24 (40%)	28 (46.7%)

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Berdasarkan tabel 4.7, dapat dilihat bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan.

Pada indikator pertama (Manajemen memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk melakukan tugasnya dengan caranya sendiri) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban setuju sebanyak 27 responden (45%) setara dengan jawaban sangat setuju sebanyak 27 responden (45%).

Pada indikator kedua (Setiap karyawan menyelesaikan masalahnya sendiri) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban sangat setuju sebanyak 27 responden (45%), diikuti dengan jawaban setuju sebanyak 20 responden (33.3%).

Pada indikator ketiga (Tanggung jawab yang diberikan perusahaan sesuai dengan kemampuan karyawan) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban sangat setuju sebanyak 29 responden (48.3%), diikuti dengan jawaban setuju sebanyak 22 responden (36.7%).

Pada indikator keempat (Setiap karyawan melakukan segala sesuatu sendiri agar mandiri dan maju) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban sangat setuju sebanyak 28 responden (46.7%), diikuti dengan jawaban setuju sebanyak 24 responden (40%).

**Tabel 4.5**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Penghargaan**  
**(n=60)**

No	Indikator	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	Karyawan merasa hasil kerjanya diakui dan dihargai oleh perusahaan	0 (0%)	5 (8.3%)	10 (16.7%)	23 (38.3%)	22 (36.7%)
2	Imbalan mencukupi untuk melakukan penyelesaian pekerjaan dengan baik	0 (0%)	5 (8.3%)	6 (10%)	20 (33.3%)	29 (48.3%)
3	Status karyawan tidak berpengaruh terhadap pengakuan hasil kinerja	0 (0%)	4 (6.7%)	14 (23.3%)	23 (38.3%)	19 (31.7%)
4	Hak-hak karyawan mendapat perhatian dari perusahaan	0 (0%)	4 (6.7%)	6 (10%)	32 (53.3%)	18 (30%)

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Berdasarkan tabel 4.8, dapat dilihat bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan.

Pada indikator pertama (Karyawan merasa hasil kerjanya diakui dan dihargai oleh perusahaan) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban setuju sebanyak 23 responden (38.3%) diikuti dengan jawaban sangat setuju sebanyak 22 responden (36.7%).

Pada indikator kedua (Imbalan mencukupi untuk melakukan penyelesaian pekerjaan dengan baik) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban sangat setuju sebanyak 29 responden (48.3%), diikuti dengan jawaban setuju sebanyak 20 responden (33.3%).

Pada indikator ketiga (Status karyawan tidak berpengaruh terhadap pengakuan hasil kinerja) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban setuju sebanyak 23 responden (38.3%), diikuti dengan jawaban setuju sebanyak 19 responden (31.7%).

Pada indikator keempat (Hak-hak karyawan mendapat perhatian dari perusahaan) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban sangat setuju sebanyak 32 responden (53.3%), diikuti dengan jawaban sangat setuju sebanyak 18 responden (30%).

Kesetujuan ini dikarenakan karyawan merasakan bahwa perusahaan sudah memberi perhatian bagi hak-hak karyawan dan penghargaan / imbalan yang pantas

atas kontribusi hasil kerja yang mereka berikan kepada perusahaan. Hal ini terlihat dari dijalankannya program perusahaan yang memberikan paket remunerasi yang kompetitif bagi karyawan berupa gaji pokok, tunjangan, bonus, serta fasilitas program pensiun, kesehatan pasca kerja, tunjangan kesehatan karyawan dan keluarganya, bantuan perumahan, dan fasilitas lainnya, disamping memberikan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi dalam membantu pencapaian target bisnis PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

Sementara itu terdapat sebagian kecil karyawan yang masih merasa kurang puas atas penghargaan yang diberikan perusahaan dan kurangnya perhatian perusahaan atas pencapaian hasil kerja mereka capai, sehingga hal tersebut menimbulkan sedikit rasa kecewa dan ketidakadilan terhadap perusahaannya.

**Tabel 4.6**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Dukungan**  
**(n=60)**

No	Indikator	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	Atasan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja, kreativitas dan inovasi	0 (0%)	4 (6.7%)	9 (15%)	19 (31.7%)	28 (46.7%)
2	Jika melaksanakan tugas yang sulit, karyawan mendapatkan bantuan dari rekan kerja maupun atasan	0 (0%)	5 (8.3%)	12 (20%)	18 (30%)	25 (41.7%)
3	Karyawan dalam perusahaan saling mempercayai satu sama lain	0 (0%)	4 (6.7%)	10 (16.7%)	18 (30%)	28 (46.7%)
4	Karyawan merasa anggota tim bekerja dengan baik	0 (0%)	7 (11.7%)	10 (16.7%)	17 (28.3%)	26 (43.3%)

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Berdasarkan tabel 4.9, dapat dilihat bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan.

Pada indikator pertama (Atasan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja, kreativitas dan inovasi) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban sangat setuju sebanyak 23 responden (28%) diikuti dengan jawaban setuju sebanyak 19 responden (31.7%).

Pada indikator kedua (Jika melaksanakan tugas yang sulit, karyawan mendapatkan bantuan dari rekan kerja maupun atasan) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban sangat setuju sebanyak 25 responden (41.7%), diikuti dengan jawaban setuju sebanyak 18 responden (30%).

Pada indikator ketiga (Karyawan dalam perusahaan saling mempercayai satu sama lain) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban sangat setuju sebanyak 28 responden (46.7%), diikuti dengan jawaban setuju sebanyak 18 responden (30%).

Pada indikator keempat (Karyawan merasa anggota tim bekerja dengan baik) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban sangat setuju sebanyak 26 responden (43.3%), diikuti dengan jawaban sangat setuju sebanyak 17 responden (28.3%).

Kesetujuan ini dikarenakan karyawan merasa puas atas dukungan atasan ataupun sesama rekan kerjanya, sehingga menciptakan kepercayaan di lingkungan kerja. Untuk menjembatani hal tersebut, Telkom memfasilitasi karyawannya dengan mendirikan media relasi karyawan dan pusat pelayanan SDM untuk memastikan isu-isu yang berhubungan dengan karyawan dapat dikomunikasikan secara efektif.

**Tabel 4.7**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Komitmen**  
**(n=60)**

No	Indikator	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	Karyawan memiliki komitmen tinggi terhadap tujuan perusahaan	0 (0%)	1 (1.7%)	4 (6.7%)	31 (51.7%)	24 (40%)
2	Karyawan peduli terhadap apa yang terjadi di dalam perusahaan	0 (0%)	3 (5%)	5 (8.3%)	21 (35%)	31 (51.7%)
3	Karyawan memberikan kinerja yang maksimal untuk peningkatan kinerja perusahaan	0 (0%)	1 (1.7%)	2 (3.3%)	22 (36.7%)	35 (58.3%)
4	Perusahaan memegang komitmen untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan	0 (0%)	2 (3.3%)	0 (0%)	23 (38.3%)	35 (58.3%)

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Berdasarkan tabel 4.10, dapat dilihat bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan.

Pada indikator pertama (Karyawan memiliki komitmen tinggi terhadap tujuan perusahaan) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban setuju sebanyak 31 responden (51.7%) diikuti dengan jawaban setuju sebanyak 24 responden (40%).

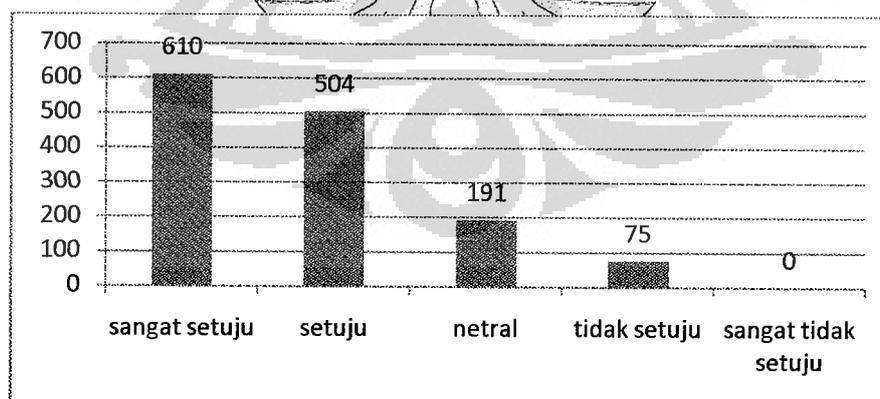
Pada indikator kedua (Karyawan peduli terhadap apa yang terjadi di dalam perusahaan) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban sangat setuju sebanyak 31 responden (51.7%), diikuti dengan jawaban setuju sebanyak 21 responden (35%).

Pada indikator ketiga (Karyawan memberikan kinerja yang maksimal untuk peningkatan kinerja perusahaan) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban sangat setuju sebanyak 35 responden (58.3%), diikuti dengan jawaban setuju sebanyak 22 responden (36.7%).

Pada indikator keempat (Perusahaan memegang komitmen untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban sangat setuju sebanyak 35 responden (58.3%), diikuti dengan jawaban sangat setuju sebanyak 23 responden (38.3%).

#### 4.1.3 Analisis Data Variabel Kinerja Karyawan

**Tabel 4.8**  
**Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel**  
**Kinerja Karyawan**



Data pada tabel 2 menunjukkan penyebaran data hasil jawaban responden terhadap variabel Kinerja Karyawan. Frekuensi jawaban responden tertinggi terdapat pada kategori sangat setuju (skor 5) sebesar 44% (610) yang diikuti dengan kategori setuju (skor 4) sebesar 37% (504), kemudian netral (skor 3) sebesar 14% (191),

kategori tidak setuju (skor 2) sebesar 5% (75) dan sangat tidak setuju (skor 1) sebesar 0% (0).

#### 4.1.3.1 Analisis Data Setiap Dimensi Dalam Variabel Kinerja Karyawan

Didalam variabel Kinerja Karyawan, dimensi-dimensi yang diukur terhadap responden meliputi : kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kualitas personil, kerja sama, dapat dipercaya, dan inisiatif. Penilaian responden terhadap setiap dimensi tersebut digambarkan melalui tabel distribusi frekuensi sebagai berikut :

**Tabel 4.9**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Kuantitas Kerja**  
**(n=60)**

No	Indikator	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	Saya merasa dapat memenuhi beban pekerjaan yang ditetapkan	0 (0%)	0 (0%)	5 (8.3%)	25 (41.7%)	30 (50%)
2	Saya merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan efisien	0 (0%)	1 (1.7%)	4 (6.7%)	32 (53.3%)	23 (38.3%)
3	Saya dapat melakukan pekerjaan dengan cepat dan tepat	0 (0%)	3 (5%)	3 (5%)	31 (51.7%)	23 (38.3%)

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Berdasarkan tabel 4.11, dapat dilihat bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan.

Pada indikator pertama (Saya merasa dapat memenuhi beban pekerjaan yang ditetapkan) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban sangat setuju sebanyak 30 responden (50%) diikuti dengan jawaban setuju sebanyak 25 responden (41.7%).

Pada indikator kedua (Saya merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan efisien) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban setuju sebanyak 32 responden (53.3%), diikuti dengan jawaban sangat setuju sebanyak 23 responden (38.3%).

Pada indikator ketiga (Saya dapat melakukan pekerjaan dengan cepat dan tepat) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban setuju sebanyak 31 responden (51.7%), diikuti dengan jawaban sangat setuju sebanyak 23 responden (38.3%).

**Tabel 4.10**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Kualitas Kerja**  
**(n=60)**

No	Indikator	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	Saya merasa dapat melakukan pekerjaan dengan rapi dan teliti	0 (0%)	2 (3.3%)	3 (5%)	23 (38.3%)	32 (53.3%)
2	Saya merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai standar yang ditetapkan	0 (0%)	4 (6.7%)	8 (13.3%)	23 (38.3%)	25 (41.7%)
3	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	0 (0%)	6 (10%)	8 (13.3%)	27 (45%)	19 (31.7%)

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Berdasarkan tabel 4.12, dapat dilihat bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan.

Pada indikator pertama (Saya merasa dapat melakukan pekerjaan dengan rapi dan teliti) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban sangat setuju sebanyak 32 responden (53.3%) diikuti dengan jawaban setuju sebanyak 23 responden (38.3%).

Pada indikator kedua (Saya merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai standar yang ditetapkan) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban sangat setuju sebanyak 25 responden (41.7%), diikuti dengan jawaban setuju sebanyak 23 responden (38.3%).

Pada indikator ketiga (Saya menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban setuju sebanyak 27 responden (45%), diikuti dengan jawaban sangat setuju sebanyak 19 responden (31.7%).

**Tabel 4.11**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Pengetahuan Tentang Pekerjaan**  
**(n=60)**

No	Indikator	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	Saya memahami hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan seperti ketentuan, sistem dan prosedur kerja	0 (0%)	0 (0%)	4 (6.7%)	28 (46.7%)	28 (46.7%)
2	Saya memahami tugas-tugas rutin yang saya kerjakan	0 (0%)	1 (1.7%)	9 (15%)	25 (41.7%)	25 (41.7%)
3	Saya melaksanakan peranan sesuai dengan posisi jabatan di perusahaan	0 (0%)	0 (0%)	7 (11.7%)	22 (36.7%)	31 (51.7%)

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Berdasarkan tabel 4.13, dapat dilihat bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan.

Pada indikator pertama (Saya memahami hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan seperti ketentuan, sistem dan prosedur kerja) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban sangat setuju sebanyak 28 responden (46.7%) setara dengan jawaban setuju sebanyak 28 responden (46.7%).

Pada indikator kedua (Saya memahami tugas-tugas rutin yang saya kerjakan) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban sangat setuju sebanyak 25 responden (41.7%), setara dengan jawaban setuju sebanyak 23 responden (41.7%).

Pada indikator ketiga (Saya melaksanakan peranan sesuai dengan posisi jabatan di perusahaan) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban sangat setuju sebanyak 31 responden (51.7%), diikuti dengan jawaban sangat setuju sebanyak 22 responden (36.7%).

Kesetujuan ini tidak terlepas dari rata-rata lama bekerja para karyawan yang bekerja lebih dari 10 tahun masa kerja dan telah mendapat banyak pengalaman dan berbagi pengetahuan terkait pekerjaan diantara sesama rekan kerja. Selain itu dalam upaya untuk mengembangkan pengetahuan pekerjaan dan kompetensi bagi setiap karyawannya, Telkom memberikan fasilitas *Knowledge Management*, dimana setiap karyawan berkesempatan untuk bertukar ide, konsep dan berbagi informasi seputar

pekerjaan dan perusahaan melalui artikel yang dapat diakses oleh semua karyawan melalui media online internal.

**Tabel 4.12**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Kualitas Personel**  
**(n=60)**

No	Indikator	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	Saya memperhatikan penampilan di tempat kerja agar terlihat rapi dan sopan	0 (0%)	4 (6.7%)	9 (15%)	21 (35%)	26 (43.3%)
2	Saya berusaha untuk ramah dengan orang lain	0 (0%)	1 (1.7%)	8 (13.3%)	24 (40%)	27 (45%)
3	Saya berusaha untuk membina hubungan baik dengan orang-orang di lingkungan kerja	0 (0%)	4 (6.7%)	4 (6.7%)	20 (33.3%)	32 (53.3%)
4	Saya berusaha untuk mengutamakan kepentingan pekerjaan daripada kepentingan pribadi	0 (0%)	5 (8.3)	7 (11.7%)	18 (30%)	30 (50%)

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Berdasarkan tabel 4.14 dapat dilihat bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan.

Pada indikator pertama (Saya memperhatikan penampilan di tempat kerja agar terlihat rapi dan sopan) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban sangat setuju sebanyak 26 responden (43.3%) diikuti dengan jawaban setuju sebanyak 21 responden (35%).

Pada indikator kedua (Saya berusaha untuk ramah dengan orang lain) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban sangat setuju sebanyak 27 responden (45%), diikuti dengan jawaban setuju sebanyak 24 responden (40%).

Pada indikator ketiga (Saya berusaha untuk membina hubungan baik dengan orang-orang di lingkungan kerja) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban sangat setuju sebanyak 32 responden (53.3%), diikuti dengan jawaban setuju sebanyak 18 responden (30%).

Pada indikator keempat (Saya berusaha untuk mengutamakan kepentingan pekerjaan daripada kepentingan pribadi) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban

sangat setuju sebanyak 30 responden (50%), diikuti dengan jawaban sangat setuju sebanyak 18 responden (30%).

**Tabel 4.13**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Kerja Sama**  
**(n=60)**

No	Indikator	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	Saya berusaha menghindari konflik kerja dengan rekan lain yang mengakibatkan perpecahan	0 (0%)	0 (0%)	5 (8.3%)	19 (31.7%)	36 (60%)
2	Saya memberi dukungan kepada rekan kerja agar dapat bekerja secara maksimal	0 (0%)	2 (3.3%)	9 (15%)	19 (31.7%)	30 (50%)
3	Dengan rekan kerja dalam satu divisi maupun dengan divisi lain saling membantu apabila menemukan kendala dalam melakukan pekerjaan	0 (0%)	5 (8.3%)	6 (10%)	17 (28.3%)	32 (53.3%)

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Berdasarkan tabel 4.13, dapat dilihat bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan.

Pada indikator pertama (Saya berusaha menghindari konflik kerja dengan rekan lain yang mengakibatkan perpecahan) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban sangat setuju sebanyak 36 responden (60%), diikuti dengan jawaban setuju sebanyak 19 responden (31.7%).

Pada indikator kedua (Saya memberi dukungan kepada rekan kerja agar dapat bekerja secara maksimal) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban sangat setuju sebanyak 30 responden (50%), diikuti dengan jawaban setuju sebanyak 19 responden (31.7%).

Pada indikator ketiga (Dengan rekan kerja dalam satu divisi maupun dengan divisi lain saling membantu apabila menemukan kendala dalam melakukan pekerjaan) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban sangat setuju sebanyak 32 responden (53.3%), diikuti dengan jawaban setuju sebanyak 17 responden (28.3%).

**Tabel 4.14**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Dapat Dipercaya**  
**(n=60)**

No	Indikator	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	Saya menyadari akan pentingnya akurasi dalam menyelesaikan pekerjaan.	0 (0%)	1 (1.7%)	12 (20%)	19 (31.7%)	28 (46.7%)
2	Dalam melakukan suatu pekerjaan, saya menjunjung tinggi kejujuran.	0 (0%)	7 (11.7%)	10 (16.7%)	16 (26.7%)	27 (45%)
3	Saya termasuk sebagai karyawan yang memiliki tingkat kehadiran yang tinggi di tempat kerja.	0 (0%)	9 (15%)	13 (21.7%)	20 (33.3%)	18 (30%)

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Berdasarkan tabel 4.16, dapat dilihat bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan.

Pada indikator pertama (Saya berusaha menghindari konflik kerja dengan rekan lain yang mengakibatkan perpecahan), mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban sangat setuju sebanyak 28 responden (46.7%) diikuti dengan jawaban setuju sebanyak 19 responden (31.7%).

Pada indikator kedua (Saya memberi dukungan kepada rekan kerja agar dapat bekerja secara maksimal), mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban sangat setuju sebanyak 27 responden (45%), diikuti dengan jawaban setuju sebanyak 16 responden (26.7%).

Pada indikator ketiga (Dengan rekan kerja dalam satu divisi maupun dengan divisi lain saling membantu apabila menemukan kendala dalam melakukan pekerjaan) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban setuju sebanyak 20 responden (33.3%), diikuti dengan jawaban sangat setuju sebanyak 18 responden (30%).

Hal ini menunjukkan karyawan merasa setuju bahwa menjaga kepercayaan perusahaan dengan melakukan akurasi pekerjaan yang tepat, kejujuran, dan kedisiplinan mampu memberikan penilaian yang positif dari perusahaan ataupun atasan sehingga diharapkan akan berimplikasi baik terhadap karir mereka di masa mendatang.

**Tabel 4.15**  
**Jawaban Responden untuk Dimensi Inisiatif**  
**(n=60)**

No	Indikator	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1	Dalam melakukan pekerjaan, saya tidak menunggu perintah dari pimpinan.	0 (0%)	3 (5%)	18 (30%)	18 (30%)	21 (35%)
2	Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya merasa mampu melakukan secara mandiri.	0 (0%)	6 (10%)	10 (16.7%)	23 (38.3%)	21 (35%)
3	Saya berusaha untuk bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan agar mendapatkan hasil yang maksimal.	0 (0%)	7 (11.7%)	16 (26.7%)	15 (25%)	22 (36.7%)
4	Saya berusaha untuk memperbaiki kesalahan yang telah dilakukan dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang saya lakukan.	0 (0%)	4 (6.7%)	13 (21.7%)	19 (31.7%)	24 (40%)

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Juni 2012

Berdasarkan tabel 4.15, dapat dilihat bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan.

Pada indikator pertama (Dalam melakukan pekerjaan, saya tidak menunggu perintah dari pimpinan) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban sangat setuju sebanyak 21 responden (35%) diikuti dengan jawaban setuju sebanyak 18 responden (30%).

Pada indikator kedua (Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya merasa mampu melakukan secara mandiri) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban setuju sebanyak 23 responden (38.3%), diikuti dengan jawaban sangat setuju sebanyak 21 responden (35%).

Pada indikator ketiga (Saya berusaha untuk bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan agar mendapatkan hasil yang maksimal.) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban sangat setuju sebanyak 22 responden (36.7%), diikuti dengan jawaban sangat setuju sebanyak 15 responden (25%).

Pada indikator keempat (Saya berusaha untuk memperbaiki kesalahan yang telah dilakukan dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang saya lakukan.) mendapatkan jawaban tertinggi dari jawaban setuju sebanyak 24 responden (40%), diikuti dengan jawaban sangat setuju sebanyak 19 responden (31.7%).

Kesetujuan ini menunjukkan karyawan setuju bahwa sikap inisiatif itu diperlukan di dalam pekerjaan karena akan mampu meningkatkan kinerja dan produktivitas mereka kepada perusahaan tanpa perlu bergantung kepada orang lain atau menunggu perintah. Sementara itu dari wawancara yang dilakukan peneliti dapat diketahui bahwa masih terdapat karyawan yang memiliki tingkat inisiatif yang rendah, dimana karyawan tersebut akan bekerja bila mendapat arahan/perintah dari atasannya, dan jika tidak mendapat perintah maka karyawan tersebut akan mengerjakan hal lain diluar pekerjaannya.

Peran pemimpin/atasan dibutuhkan untuk membiasakan lingkungan kerja untuk mengambil inisiatif. Karena jika karyawan terbiasa untuk mengambil sikap inisiatif, maka percaya diri mereka juga akan semakin meningkat, dan pada akhirnya sikap inisiatif ini akan memberikan hasil yang positif bagi perusahaan, melalui hasil dan kinerja yang lebih baik.

Dari hasil analisis deskriptif seluruh responden dapat disimpulkan bahwa pendapat responden tentang iklim organisasi yang diukur melalui dimensi struktur, standar, tanggung jawab, penghargaan, dukungan dan komitmen sudah terlaksana dengan baik yang ditunjukkan dengan jawaban responden yang memilih jawaban sangat setuju pada dimensi-dimensi tersebut dengan total jumlah 610 jawaban dengan persentase sebesar 42%. Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi sudah terlaksana dengan baik dengan jawaban responden yang sebagian besar menjawab sangat setuju, dan pendapat responden tentang kinerja karyawan yang diukur melalui dimensi kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kualitas personil, kerjasama, dan dapat dipercaya yang ditunjukkan dengan prosentase sebesar 44%, hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan sudah terlaksana dengan baik dengan jawaban responden yang sebagian besar menjawab sangat setuju.

#### **4.2 Analisis Korelasi Sederhana (*Pearson Correlation Test*)**

Tabel dibawah ini adalah hasil analisis korelasi sederhana (*Pearson Correlation Test*) menggunakan bantuan program SPSS v.17 yang berguna untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel Iklim Organisasi dengan Kinerja Karyawan. Tabel berikut yang memperlihatkan besarnya hubungan antara kedua variabel tersebut:

Correlations

		Kinerja Karyawan	Iklm Organisasi
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	1	.637**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	60	60
Iklm Organisasi	Pearson Correlation	.637**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	60	60

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari analisis tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa :

- Besar hubungan antara variabel Iklm Organisasi dengan Kinerja Karyawan ialah 0,637. Artinya, hubungan kedua variabel tersebut kuat (Trinton, 2006). Korelasi positif menunjukkan bahwa hubungan antara variabel Iklm Organisasi dengan variabel Kinerja Karyawan searah. Artinya, jika Iklm Organisasi meningkat, maka Kinerja Karyawan pasti akan meningkat juga.
- Hubungan antara variabel Iklm Organisasi dengan variabel Kinerja Karyawan diketahui signifikan jika dilihat dari angka probabilitas (sig) sebesar 0,000 yang mana angka tersebut lebih kecil dari 0,05. Jika angka probabilitas < dari 0,05, artinya terdapat hubungan antara kedua variabel tersebut ( $H_0$  ditolak).

#### 4.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji adanya pengaruh yang signifikan. Dikarenakan sampel dari penelitian ini adalah 60 responden yang termasuk kedalam kategori sampel lebih besar dari 30 ( $n > 30$ ), maka uji z digunakan untuk pengujian hipotesis. Hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

- $H_0$  : Tidak terdapat hubungan antara iklim organisasi dan kinerja karyawan Divisi Multimedia PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.
- $H_a$  : Terdapat hubungan antara iklim organisasi dan kinerja karyawan Divisi Multimedia PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

Maka nilai  $Z_h$  adalah:

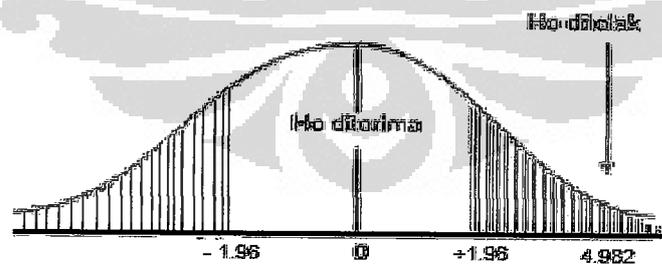
$$\begin{aligned}\mu &= 0 \\ \sigma_r &= \sqrt{\frac{1}{60-1}} = 0.1302 \\ z &= \frac{(0.637 - 0)}{0.1302} = 4.892\end{aligned}$$

Untuk menguji hipotesis nol ( $H_0$ ), kriterianya adalah:

Tolak  $H_0$  jika :  $Z_{hitung} > Z_{tabel}$

Terima  $H_0$  jika :  $Z_{hitung} < Z_{tabel}$

Pada taraf kesalahan 5%, harga  $Z_{tabel}$  dicari pada  $z(0,5 - (0,5 \cdot 0,05)) = 0,475$ , dari tabel yang ada dilampiran, bila harga kurva normal 0,475, maka harga  $Z_{tabel} = 1,96$ . Dengan demikian  $4,892 > 1,96$  yang berarti  $Z_{hitung} > Z_{tabel}$ , sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan cukup kuat (Trinton, 2006) antara Iklim Organisasi dan Kinerja Karyawan.



## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian mengenai hubungan antara iklim organisasi dan kinerja karyawan dapat dijelaskan bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk, khususnya pada Divisi Multimedia sudah memiliki iklim organisasi yang baik untuk mendukung kinerja para karyawannya. Hal ini dapat dilihat dalam kesimpulan dari hasil penelitian :

- Terdapat hubungan positif dengan tingkat yang kuat antara variabel iklim organisasi dan kinerja karyawan Divisi Multimedia PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.
- Iklim Organisasi memiliki hubungan yang signifikan dan cukup kuat terhadap kinerja karyawan Divisi Multimedia pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

#### 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti memberikan saran sebagai berikut :

1. PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk diharapkan dapat senantiasa menjaga iklim organisasi yang kondusif untuk mendukung kinerja karyawan dengan cara memahami 3 dimensi kunci dalam iklim organisasi, yaitu :
  - *Clarity* , dimana sebuah iklim organisasi yang baik dan jelas apabila anggota-anggota kelompok mengetahui peran dan tanggung jawab merekasing-masing dalam organisasi.
  - *Support* , dimana sebuah iklim yang mendukung akan tercipta jika para anggota organisasi merasa bahwa mereka memiliki sumber daya/fasilitas yang dapat mendukung ia untuk mencapaitujuan kelompok.
  - *Challenge*, dimana iklim yang menantang adalah iklim yang dapat membuat anggota kelompok merasa dapat meningkatkan kemampuannya, dapat mengambil resiko untuk memecahkan masalah, dan menemukan cara untuk bekerja dengan lebih efektif

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku :

- As'ad, Moh. (2000). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty
- Ashkanasy, Neal M., Wilderom, Celeste P.M., and Peterson, Mark F. 2000. *Handbook of Organizational Culture and Change*, Sage Publications.
- Bailey, J. Schermerhorn, J. Hunt, J. Osborn, R. (1991), *Managing Organizational Behavior*, 2nd edition, New York, John Wiley & Sons.
- Bandura. 1997. *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Bambang, Prasetyo, & Lina Miftahul Jannah. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada
- Basri, A. F. M., & Rivai, V. 2003. *Performance Appraisal*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Carr, Jennifer Z., Schmidt, Aaron M., Ford, J.K., and Deshon, Richard P. 2003. Climate Porter, L., and Lawler, E. (1965). *Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior*. *Psychological Bulletin*, 41, 23-51.
- Cascio, Wayne F. (2005), *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 7th edition, Mc-Graw Hill.
- Davis, K, & Newstorm, JW. 2001. *Perilaku dalam Organisasi Jilid 1*, Terjemahan, Jakarta : Penerbit Erlangga
- DeLeon, L., & Taher, W. 1996. *Expectations and Job Satisfaction of Local Government Professionals : American Review of Public Administration*. Retrieved September 29, 2006, from ABI/inform database.
- De Vaus, David. 2002. *Survey in Social Research*, 5<sup>th</sup> edition, Routledge
- Gay, L.R. and Diehl, P.L. 1996. *Business Research for Decision Making*. Boston: PWS-Kent Publishing.
- Gibson, Ivancevich, and Donnely (1985), *Organizations : Behavior, Structure, Processes*, 5 th edition, Texas, Business Publication, Inc.
- Gibson, Ivancevich, and Donnely (1996), *Organisasi : Struktur, Perilaku, Proses* (terjemahan Bahasa Indonesia), edisi ke-8, Jakarta, Erlangga.
- Gibson, James L, et. All. 1988. *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*. Alih bahasa : Djarkasih, Jakarta: Erlangga.

- Goleman, Daniel. *Kecerdasan Emosi untuk mencapai Puncak Prestasi. Cetakan Kelima*. Terj, Alex Tri Kantjono Widodo. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2003.
- Gomes, Faustino Cardoso . 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Gujarati, Damodar. 2006. *Dasar-Dasar Ekonometrika*. Jakarta: Erlangga.
- Gulo, W. (2004). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Grasindo
- Handoko, Hani. 1998. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPF.
- Hair, Joseph P. et. Al. 2006. *Multivariate Data Analysis*, New Jersey: Prentice Hall
- Hepner, Harry W. 1973. *Psychology Applied to Life and Work*. Manhattan.
- Hidayat, A.A.A. 2007. *Riset Keperawatan dan Teknik Penulisan Ilmiah*. Jakarta : Salemba Medika
- Istijanto. 2006. *Riset Sumber Daya Manusia, Cetakan Kedua*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, hal. 42
- Ivancevich, John M. 2001. *Human Resources Management. Eight Edition*. New York-USA: Mc Graw hill Company Inc.
- John, Suprihanto. 2000. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Edisi cetakan ke 4. Yogyakarta : BPF.
- Litwin and R. A Stringer yang dikutip oleh Cannon, F. 2004. *Organisational Climate: A proven tool for improving business performance*. OED Consulting.
- Litwin, G.H. dan Stringer, R.A. (1968). *Motivation amd Organizational Climate*. Boston: McGrawHill.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan. Cetakan Keenam*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005.
- Michael, H. Walizer, & Paul C. Wiener, *Metode dan Analisa Penelitian: Mencari Hubungan*, Jakarta: Erlangga, 1991:105
- Muchdarsyah, Sinungan. 1987. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: PT. Bina Aksara.
- Naresh K, Malhotra. 2004. *Marketing Research: An Applied Orientation*. New South Wales: Prentice Hall
- Nawawi, Hadari. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Nease, dkk. 1999. *Relationship among feedback sign, self effeciency, and acceptance of performance feedback*. Journal of Applied Psychology

- Newstrom, John W. (2007), *Organizational Behavior : Human Behavior at Work*, 12<sup>th</sup> edition, McGraw Hill International.
- Parker, R.J. 1998. *The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment*. Accounting Organization and Society. Vol. 23
- PB Trinton. 2006. *SPSS 13.0 Terapan; Riset Statistik Parametrik*. Edisi Pertama. ANDI: Yogyakarta
- Pratisto, Arif. (2010). *Statistik Menjadi Mudah dengan SPSS 17; Panduan menguasai SPSS terlengkap disertai contoh aplikasi dan pembahasan mendalam*. Jakarta: Elex Media Computindo
- Rivai, V. Dan Basri, Ahmad Fawzi Mohd. 2005. *Performance Appraisal*. Yogyakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P.1996. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Jilid 1 dan 2*. Jakarta :PT. Prenhalindo
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Ruslan, Rosady. 2004. *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi, Konsepsi dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sarwono, Jonathan.2006. *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Singgih Santoso. 2001. *Mengolah data statistik secara profesional*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Steers, M.Richard. 1985.*Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Stringer, Robert.2002. *Leadership and Organizational Climate*.Prentice Hall: New Jersey.
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarsono, Sonny (2004), *Metode Riset Sumber Daya Manusia*, Cetakan pertama , PT.Graha Ilmu.
- Supranto. 1997. *Metode Riset dan Aplikasinya*. Jakarta: Penerbit FE UI.
- Suryadi Prawirosentono.1993. *Peningkatan Kinerja Pegawai*. UGM Press.
- Toulson, P.K., & Smith, M. 1994. *The Relationship Between Organisational Climate and Employee Perceptions of Personnnel Management Practices*. *Public Personnel Management*, 23,(3), 453-468
- Uma Sekaran, 2000, *Research Methods for Business*. 2th Edition. New York: John Wiley & Sons, Inc

Umar, Husein. 2003. *Metode Riset Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia.

Werther, William B. and Keith Davis (1996), *Human Resources and Personal Management*, 5th Edition, McGraw Hill.

Wirawan . 2008. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.

### **Jurnal :**

Andrews, Martha C. and Kacmar, Michele K. (2001). *Discriminating Among Organizational Politics, Justice, and Support*. Journal of Organizational Behavior, John Wiley & Sons, Ltd., 22.

Ostroff, C.1992.*The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational Level Analysis*. Journal of Applied Psychology.

*Perceptions Matter: A Meta-Analytic Path Analysis Relating Molar Climate, Cognitive, and Affective States, and Individual Level Work Outcomes*. Journal of Applied Psychology, 88, 4,605-619.

Robert J. Lichtman *International Journal of Quality and Productivity Management* Vol. 07, No.01, December 15, 2007. Central Michigan University

Rorlen, and Vivi.2007. *Bussines & Management Journal*, Vol: 3,No. 1.Bunda Mulia University.

### **Tesis :**

Hermawan, Ibnu (2003), *Hubungan Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Dengan Kinerja Pemandu Lalu Lintas Udara di Bidang Pelayanan Operasi Lalu Lintas Udara Bandara Soekarno Hatta*. Tesis

Sekar Indah, Elind (2006), *Pengaruh Karakteristik pekerjaan dan Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pada Pabrik Plastik PT. Dian Semangat Insani*. Tesis

### **Skripsi :**

Ade Fitria Dewi (97810164),dept psikologi Undergraduate Theses from JIPTUMM / 2002-06-11

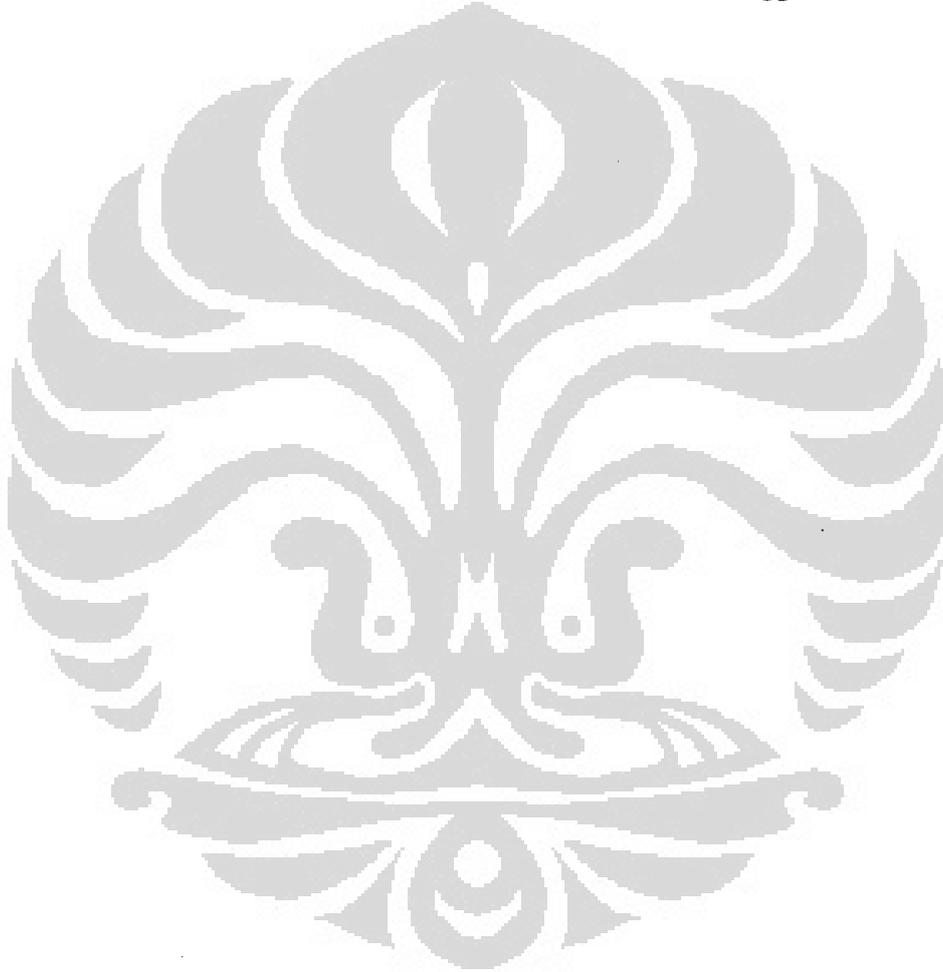
Huse , dalam Basyir Honesti 1993:27, dikutip oleh Marza Ihsan Marzuki (BIC 960380) Fakultas Ekonomi Universitas Padjajaran, No.skripsi 04.658.054 Maret 2004

**Surat Keputusan Direksi :**

SK. Direksi Perusahaan Perseroan (PERSERO) PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk NOMOR  
KID. 17/PS150/COP B0030000/2010 Tentang Organisasi Divisi Multimedia

**Internet :**

<http://www.telkom.co.id/hubungan-investor/laporan-laporan/> diakses tanggal 26 Januari 2012





**KUESIONER PENELITIAN  
PROGRAM SARJANA  
ILMU ADMINISTRASI NIAGA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**No. Kuesioner:**

---

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DIVISI MULTIMEDIA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk.**

Selamat pagi/siang/sore,

Saya mahasiswa program sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Jurusan Ilmu Administrasi Niaga Universitas Indonesia mengharapkan partisipasi Anda untuk mengisi kuesioner ini. Jawaban Anda akan menjadi masukan yang sangat berharga bagi kepentingan penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara iklim organisasi dan kinerja karyawan pada divisi multimedia yang dilaksanakan di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Selain untuk kepentingan akademis, penelitian ini akan diajukan kembali kepada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk agar dapat digunakan sebagai masukan ataupun saran perbaikan.

Jawaban yang Anda berikan tidak dinilai dari benar atau salah. Diharapkan kejujuran Anda dalam menjawab setiap pertanyaan, karena kevalidan penelitian ini berdasarkan jawaban anda. Kerahasiaan identitas Anda sebagai responden akan dijaga. Atas partisipasi Anda, Saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Irfan Yacoub

## Bagian I

Pernyataan pada bagian I merupakan pernyataan yang berhubungan dengan identitas responden. Berilah tanda [x] pada kotak yang sesuai dengan pilihan Anda.

1. Nama : .....

2. Usia Responden : Tahun

3. Jenis kelamin :  
a.  Laki – laki  
b.  Perempuan

4. Lama bekerja :

5. Pendidikan Terakhir :  
a.  SMA/STM/SMEA  
b.  D3  
c.  S1  
d.  S2

## Bagian II

Pernyataan pada poin II (pernyataan yang berkaitan dengan faktor internal merupakan tolak ukur pengaruh variabel iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu Bapak/Ibu/Saudara/i dimohon untuk memberikan tanda cek (√) pada salah satu kolom jawaban yang sesuai dengan pilihan Anda). Pilihan jawaban tersebut yang diwakili oleh skor sebagai berikut :

1 = jika anda merasa **Sangat Tidak Setuju (STS)** dengan pernyataan tersebut.

2 = jika anda merasa **Tidak Setuju (TS)** dengan pernyataan tersebut.

3 = jika anda merasa **Netral (N)** dengan pernyataan tersebut.

4 = jika anda merasa **Setuju (S)** dengan pernyataan tersebut.

5 = jika anda merasa **Sangat Setuju (SS)** dengan pernyataan tersebut.

**Contoh:**

Pernyataan	1	2	3	4	5
Atmosfir kerja disini penuh dengan semangat.				√	

Dengan memberi tanda ceklis (√) pada pilihan jawaban "4", berarti anda merasa **Setuju** dengan pernyataan tersebut

**Pernyataan Untuk Variabel Iklim Organisasi (X)**

Pernyataan	1	2	3	4	5
<b>A. Struktur</b>					
Ada deskripsi pekerjaan / <i>job desk</i> yang jelas dari perusahaan					4
Pekerjaan terstruktur secara logis					
Adanya kejelasan mengenai siapa yang memiliki kewenangan formal untuk mengambil keputusan					
Setiap karyawan mengetahui siapa atasannya					
<b>B. Standar</b>					
Karyawan mampu memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan					
Dalam perusahaan, karyawan merasa bangga mengenai kinerja yang telah dicapainya					
Karyawan memiliki kesadaran untuk memperbaiki kinerjanya					
Karyawan merasa ditekan untuk meningkatkan kinerja individu dan kelompok					

Pernyataan	1	2	3	4	5
<b>C. Tanggung Jawab</b>					
Manajemen memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk melakukan tugasnya dengan caranya sendiri					
Setiap karyawan menyelesaikan masalahnya sendiri					
Tanggung jawab yang diberikan perusahaan sesuai dengan kemampuan karyawan					
Setiap karyawan melakukan segala sesuatu sendiri agar mandiri dan maju					
<b>D. Penghargaan</b>					
Karyawan merasa hasil kerjanya diakui dan dihargai oleh perusahaan					
Imbalan mencukupi untuk melakukan penyelesaian pekerjaan dengan baik					
Status karyawan tidak berpengaruh terhadap pengakuan hasil kinerja					
Hak-hak karyawan mendapat perhatian dari perusahaan					

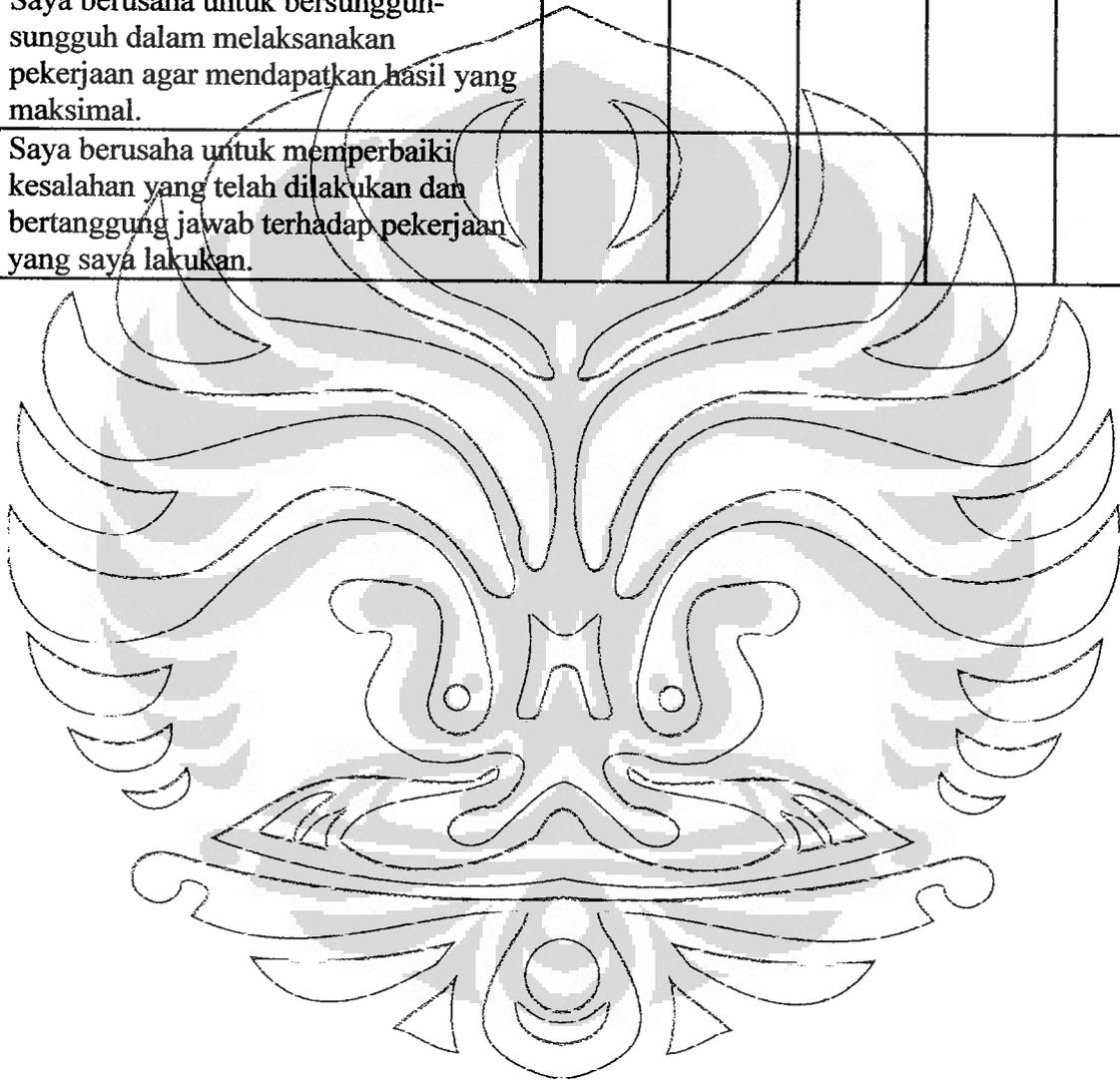
Pernyataan	1	2	3	4	5
<b>E. Dukungan</b>					
Atasan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja, kreativitas dan inovasi					
Jika melaksanakan tugas yang sulit, karyawan mendapatkan bantuan dari rekan kerja maupun atasan					
Karyawan dalam perusahaan saling mempercayai satu sama lain					
Karyawan merasa anggota tim bekerja dengan baik					
<b>F. Komitmen</b>					
Karyawan memiliki komitmen tinggi terhadap tujuan perusahaan					
Karyawan peduli terhadap apa yang terjadi di dalam perusahaan					
Karyawan memberikan kinerja yang maksimal untuk peningkatan kinerja perusahaan					
Perusahaan memegang komitmen untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan					

**Pernyataan Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

<b>Pernyataan</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>A. Kuantitas Kerja</b>					
Saya merasa dapat memenuhi beban pekerjaan yang ditetapkan					
Saya merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan efisien					
Saya dapat melakukan pekerjaan dengan cepat dan tepat					
<b>B. Kualitas Kerja</b>					
Saya merasa dapat melakukan pekerjaan dengan rapi dan teliti					
Saya merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai standar yang ditetapkan					
Saya menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu					
<b>C. Pengetahuan Tentang Pekerjaan</b>					
Saya memahami hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan seperti ketentuan, sistem dan prosedur kerja					
Saya memahami tugas-tugas rutin yang saya kerjakan					
Saya melaksanakan peranan sesuai dengan posisi jabatan di perusahaan					

Pernyataan	1	2	3	4	5
<b>D. Kualitas Personel</b>					
Saya memperhatikan penampilan di tempat kerja agar terlihat rapi dan sopan					
Saya berusaha untuk ramah dengan orang lain					
Saya berusaha untuk membina hubungan baik dengan orang-orang di lingkungan kerja					
Saya berusaha untuk mengutamakan kepentingan pekerjaan daripada kepentingan pribadi					
<b>E. Kerjasama</b>					
Saya berusaha menghindari konflik kerja dengan rekan lain yang mengakibatkan perpecahan					
Saya memberi dukungan kepada rekan kerja agar dapat bekerja secara maksimal					
Dengan rekan kerja dalam satu divisi maupun dengan divisi lain saling membantu apabila menemukan kendala dalam melakukan pekerjaan					
<b>F. Dapat Dipercaya</b>					
Saya menyadari akan pentingnya akurasi dalam menyelesaikan pekerjaan.					
Dalam melakukan suatu pekerjaan, saya menjunjung tinggi kejujuran.					
Saya termasuk sebagai karyawan yang memiliki tingkat kehadiran yang tinggi di tempat kerja.					

Pernyataan	1	2	3	4	5
<b>G. Inisiatif</b>					
Dalam melakukan pekerjaan, saya tidak menunggu perintah dari pimpinan.					
Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya merasa mampu melakukan secara mandiri.					
Saya berusaha untuk bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan agar mendapatkan hasil yang maksimal.					
Saya berusaha untuk memperbaiki kesalahan yang telah dilakukan dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang saya lakukan.					



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Irfan Yacoub

Tempat dan Tanggal Lahir : Pekanbaru, 24 November 1989

Alamat : Perum. Babakan Sari I No.8 , Bogor

Nomor Telepon : 0251-8372441 / 085233377745

Surat Elektronik : Irfan.yacoub@yahoo.com

Nama Orang Tua :

Ayah : Hamdi Yacoub

Ibu : Siswani Hendariah

Riwayat Pendidikan Formal :

SD : Cendana Rumbai, Pekanbaru

SMP : Cendana Rumbai, Pekanbaru

SMA : Cendana Rumbai, Pekanbaru

S1 : Universitas Indonesia, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Departemen Ilmu Administrasi , Jurusan Ilmu Administrasi Niaga, Konsentrasi Sumber Daya Manusia