

Prof. Dr. H. E. Syarifudin, M.Pd. (Konsultan)
Dr. Hj. Eneng Muslihah, Ph.D. (Ketua)
Yahdinil Firda Nadhirah, M.Si. (Anggota)
Meilla Nurmala, M.Pd. (Anggota)



Pengaruh Iklim Psikologis dan Dukungan Konteks Organisasi terhadap Mutu Pelayanan Akademik Dosen PAI



Pusat Penelitian dan Penerbitan (Puslitpen)
Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M)
Institut Agama Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten
Tahun 2015

**PENGARUH IKLIM PSIKOLOGIS DAN DUKUNGAN
KONTEKS ORGANISASI TERHADAP MUTU
PELAYANAN AKADEMIK DOSEN PAI
(Studi di FTK IAIN SMH Banten)**



Disusun oleh:

Prof. Dr. H. E. Syarifudin, M.Pd. (Konsultan)

Dr. Hj. Eneng Muslihah, Ph.D. (Ketua)

Yahdinil Firda Nadhirah, M.Si. (Anggota)

Meilla Nurmala, M.Pd. (Anggota)

**PUSAT PENELITIAN DAN PENERBITAN
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN
KEPADA MASYARAKAT (LP2M)
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
SULTAN MAULANA HASANUDDIN BANTEN
TAHUN 2015**

LEMBAR IDENTITAS DAN PENGESAHAN LAPORAN AKHIR PENELITIAN

Judul Penelitian : Pengaruh Iklim Psikologis dan Dukungan Konteks Organisasi terhadap Mutu Pelayanan Akademik Dosen PAI (Studi di FTK IAIN SMH Banten)

Kategori : Penelitian Kelompok Program Studi

Peneliti : 1. Konsultan:
Prof. Dr. H. E. Syarifudin, M.Pd.
2. Ketua:
Dr. Hj. Eneng Muslihah, Ph.D.
3. Anggota:
Yahdinil Firda Nadhirah, M.Si.
Meilla Nurmala, M.Pd.

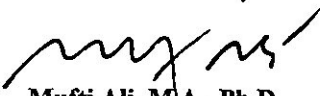
Jangka Waktu : Juli s/d Oktober 2015

Biaya : Rp. 17.500.000,-

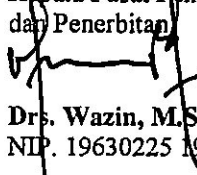
Serang, Nopember 2015
Peneliti

Dr. Hj. Eneng Muslihah, Ph.D.
NIP. 19681117 199103 2 001

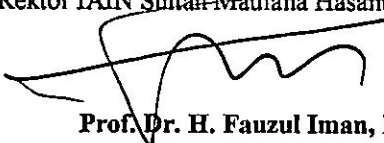
Ketua LP2M


Mufti Ali, M.A., Ph.D.
NIP. 19720806 200012 1 001

Kepala Pusat Penelitian
dan Penerbitan


Drs. Wazin, M.Si.
NIP. 19630225 199903 1 005

Mengetahui
Rektor IAIN Sultan Maufana Hasanuddin Banten


Prof. Dr. H. Fauzul Iman, M.A.
NIP. 19580324 198703 1 003

ABSTRAK

Dalam era globalisasi, organisasi yang mampu bertahan dan memiliki keunggulan bersaing adalah organisasi yang memiliki kemampuan belajar secara cepat dalam menghadapi perubahan dan kondisi penuh ketidak pastian. Dalam menghadapi perubahan yang begitu cepat ini, organisasi membutuhkan beberapa hal yaitu: 1) akselerasi pengembangan produk dan proses yang inovatif, 2) antisipasi dan lebih siap beradaptasi terhadap perubahan eksternal lingkungan organisasi, 3) memberdayakan semua jajaran karyawan di organisasi, 4) implementasi strategi jangka pendek lebih cepat, 5) menstimulasi organisasi untuk terus melakukan perbaikan-perbaikan secara berkesinambungan. Untuk mencapai kemajuan, unggul bersaing dalam era globalisasi ini diharapkan setiap anggota organisasi dapat belajar secara cepat dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Oleh sebab itu, dibutuhkan kerjasama, interaksi yang baik dan solid antara dosen, staf dan para pejabat agar tercapainya tujuan yang hendak dicapai.

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah (1) Bagaimana iklim psikologis dosen PAI di FTK IAIN SMH Banten?, (2) Bagaimana dukungan konteks organisasi pada dosen PAI di FTK IAIN SMH Banten?, (3) Bagaimana pengaruh iklim psikologis dan dukungan konteks organisasi terhadap mutu pelayanan akademik dosen PAI di IAIN SMH Banten?. Sementara tujuan dalam penelitian ini adalah untuk: (1) Mengetahui iklim psikologis dosen PAI di FTK IAIN SMH Banten. (2) Mengetahui dukungan konteks organisasi pada dosen PAI di FTK IAIN SMH Banten, (3) Menjelaskan pengaruh iklim psikologis dan dukungan konteks organisasi terhadap mutu pelayanan akademik dosen PAI di IAIN SMH Banten.

Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah non-eksperimental dengan pendekatan kajian lapangan/*field study*. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah menggunakan alat berupa kuesioner. Kuesioner dibuat dalam bentuk pertanyaan *close-ended question* dan *open-ended question*. Data dalam penelitian ini diolah secara kuantitatif dengan menggunakan program SPSS V.16. Rumus regresi digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian ini. Teknik yang digunakan untuk pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, dengan jumlah sampel 20 orang.

Tidak ada pengaruh yang signifikan antara iklim psikologis dan dukungan konteks organisasi terhadap mutu pelayanan akademik dosen PAI di IAIN SMH Banten. Didapatkan hasil korelasi sebesar 0.41 (dengan taraf signifikansi $P > 0.05$).

Kata Kunci: *Iklim Psikologis, Dukungan Organisasi, dan Pelayanan Akademik*

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, atas Rahmat dan Ridlo Allah SWT, kami peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini dengan tepat waktu sebagaimana surat tugas yang sudah ditetapkan oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M) Institut Agama Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten.

Sholawat serta salam semoga tetap tercurahlimpahkan kepada junjungan nabi Muhammad SAW, keluarganya, para sahabatnya, hingga umatnya yang masih sangat kuat 'menggigit' ajarannya yang penuh dengan kebaikan dunia dan akhirat.

Dalam kesempatan yang sangat baik ini, kami dengan segala kerendahan hati ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H.Fauzul Iman, M.A. selaku Rektor IAIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten;
2. Bapak Mufti Ali, Ph.D. selaku Ketua LP2M IAIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten;
3. Bapak Drs. Wazin, M.Si. selaku Kepala Pusat Penelitian dan Penerbitan IAIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten;
4. Bapak Prof. Dr. H.E. Syarifudin, M.Pd., selaku konsultan penelitian ini;

5. Seluruh pimpinan dan civitas akademika di IAIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten khususnya di Jurusan PAI (Pendidikan Agama Islam) yang telah membantu dan menjadi mitra diskusi selama persiapan dan pelaksanaan penelitian.
6. Semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu yang selama ini telah berjasa dalam pelaksanaan penelitian ini.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang setimpal atas budi baik dan ketulusan yang telah diberikan kepada kami selama kegiatan penelitian sampai akhir penyusunan laporan.

Akhirnya kami, peneliti berharap semoga hasil penelitian ini bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya dan berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan. Dan penelitian ini bukanlah sesuatu yang sempurna, oleh karena itu saran dan kritik dari berbagai pihak sangat kami harapkan

Serang, 10 Nopember 2015

Tim Peneliti

DAFTAR ISI

LEMBAR IDENTITAS DAN PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
A. Kualitas Pelayanan.....	7
1. Pengertian Kualitas Pelayanan.....	7
2. Dimensi-dimensi Kualitas Pelayanan	10
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan	14
B. Iklim Psikologis	22
1. Pengertian Iklim Psikologis	22
2. Asumsi yang Mendasari Iklim Psikologis ...	32
3. Dimensi dan Aspek Iklim Psikologis.....	34
4. Pengukuran Iklim Psikologis	38
C. Iklim Organisasi	40
1. Pengertian Iklim Organisasi.....	40
2. Dimensi Iklim Organisasi	43
3. Faktor-faktor yang Membentuk Iklim Organisasi.....	52
D. Iklim Organisasi dan Implikasinya	58
E. Dukungan Konteks Organisasi.....	72
1. Pengertian Dukungan Konteks Organisasi ...	72
2. Jenis-jenis Dukungan Konteks Organisasi...	84
3. Pengukuran Dukungan Konteks Organisasi.....	85

E. Universitas sebagai Organisasi.....	85
F. Pengaruh Iklim Psikologis dan Dukungan Konteks Organisasi terhadap Mutu Pelayanan Akademik Dosen PAI.....	87
G. Kerangka Pemikiran.....	95
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	99
A. Hipotesis	99
B. Desain Penelitian.....	100
C. Variabel Penelitian.....	100
D. Instrumen Penelitian	101
E. Metode Analisis Data	103
F. Subyek Penelitian dan Karakteristiknya	103
G. Teknik Pengambilan Sampel	104
BAB IV DESKRIPSI ANALISIS HASIL PENELITIAN.....	105
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	109
A. Kesimpulan	109
B. Saran.....	110
DAFTAR PUSTAKA	111
LAMPIRAN	119

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	
Rincian Item Kusioner Dukungan Konteks Organisasi.....	102
Tabel 3.2.	
Rincian Kuesioner Pelayanan Mutu Akademik.....	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Skema Hubungan antar Variabel	98
--	----

BAB I

. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manusia dalam menjalankan aktifitas sehari-hari tanpa disadari selalu berhubungan dan bahkan tergantung dengan organisasi. Seperti sekolah, Perguruan Tinggi, pabrik, rumah sakit, bank dan lain-lain. Namun, apakah organisasi ini? organisasi dapat dibedakan menjadi dua yakni, organisasi formal dan organisasi informal. Organisasi formal adalah organisasi yang mencari keuntungan, memproduksi barang atau jasa (industri, perdagangan, biro jasa dan lain sebagainya) dan organisasi yang tujuan utamanya bukan mencari keuntungan misalnya, lembaga pendidikan, rumah sakit, lembaga-lembaga pemerintah, lembaga pemasyarakatan dan sebagainya. Sementara organisasi informal adalah pola koordinasi yang spontan muncul dari interaksi orang tanpa melibatkan koordinasi rasional dalam usaha mencapai tujuan bersama yang jelas.

Dalam era globalisasi, organisasi yang mampu bertahan dan memiliki keunggulan bersaing adalah organisasi yang memiliki kemampuan belajar secara cepat dalam menghadapi perubahan dan kondisi penuh ketidak pastian. Pengetahuan dan penemuan baru setiap waktu bertambah, membuat hal yang

seolah sudah biasa dan baik menjadi ketinggalan jaman. Dalam menghadapi perubahan yang begitu cepat ini, organisasi membutuhkan beberapa hal yaitu: 1) akselerasi pengembangan produk dan proses yang inovatif, 2) antisipasi dan lebih siap beradaptasi terhadap perubahan eksternal lingkungan organisasi, 3) memberdayakan semua jajaran karyawan di organisasi, 4) implementasi strategi jangka pendek lebih cepat, 5) menstimulasi organisasi untuk terus melakukan perbaikan-perbaikan secara berkesinambungan.

Perguruan tinggi, khususnya dalam hal ini IAIN SMH Banten, merupakan sebuah organisasi formal yang didalamnya terdapat anggota-anggota (dosen, staf dan pejabat struktural, mahasiswa) yang saling berinteraksi dan bekerjasama. Untuk mencapai kemajuan, unggul bersaing dalam era globalisasi ini diharapkan setiap anggota organisasi dapat belajar secara cepat dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Oleh sebab itu, dibutuhkan kerjasama, interaksi yang baik dan solid agar tercapainya tujuan yang hendak dicapai. Penyelenggaraan pendidikan di IAIN SMH Banten, bertujuan untuk menghasilkan output pendidikan yang memiliki integritas keislaman, keilmuan, kemanusiaan, dan keindonesiaan sejalan dengan visi IAIN SMH Banten, yaitu: Terwujudnya lembaga pendidikan tinggi agama Islam di Indonesia yang mampu mengembangkan dan mengintegrasikan aspek keislaman,

keilmuan, kemanusiaan, dan keindonesiaan. Hal tersebut dapat diwujudkan melalui pelayanan akademik yang bermutu dan efektif yang memperhatikan karakteristik peserta didik, dalam hal ini mahasiswa.

Dosen, sebagai salah satu komponen anggota dari organisasi ini merupakan ujung tombak keberhasilan akademik sebuah perguruan tinggi. Dosen secara langsung terlibat dalam kegiatan akademik dan memberikan layanan akademik kepada mahasiswa sebagai *user*. Keberhasilan belajar mahasiswa di setiap semesternya sangat terkait erat dengan pelayanan akademik yang diberikan oleh dosen. Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan yang tugas utamanya adalah mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat.

Namun, dosen sebagai individu ketika melaksanakan tugas utamanya ini tentu saja dipengaruhi oleh banyak hal. Sehingga kualitas atau mutu pelayanan akademik yang diberikan akan berbeda-beda pada setiap individunya. Faktor-faktor ini antara lain adalah pengetahuan dan kompetensi akademik, kepribadian, kondisi psikologis, iklim organisasi, iklim psikologis, fasilitas dan lain sebagainya. Misalnya adalah, ketika pimpinan telah menetapkan sebuah peraturan maka setiap anggota organisasi (dalam hal ini dosen) akan memiliki

persepsi yang berbeda-beda terhadap peraturan tersebut. Ada yang menganggapnya sebagai motivasi, dan ada juga yang menganggapnya sebagai tekanan. Munculnya perbedaan persepsi-persepsi inilah merupakan salah satu penyebab yang dapat mengakibatkan adanya perbedaan mutu pelayanan akademik yang diberikan oleh dosen pada mahasiswa. Dan masih banyak lagi faktor penyebab lainnya yang menyebabkan adanya perbedaan mutu pelayanan akademik ini.

Oleh sebab permasalahan-permasalahan inilah maka peneliti merasa perlu diadakannya penelitian tentang hubungan iklim psikologis dan dukungan konteks organisasi dengan mutu pelayanan akademik pada dosen PAI di lingkungan FTK IAIN SMH Banten.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka permasalahan yang akan menjadi fokus penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana iklim psikologis dosen PAI di FTK IAIN SMH Banten?
2. Bagaimana dukungan konteks organisasi pada dosen PAI di FTK IAIN SMH Banten?

3. Bagaimana pengaruh iklim psikologis dan dukungan konteks organisasi terhadap mutu pelayanan akademik dosen PAI di IAIN SMH Banten?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan di atas, maka penelitian ini berujuan untuk:

1. Mengetahui iklim psikologis dosen PAI di FTK IAIN SMH Banten.
2. Mengetahui dukungan konteks organisasi pada dosen PAI di FTK IAIN SMH Banten.
3. Menjelaskan pengaruh iklim psikologis dan dukungan konteks organisasi terhadap mutu pelayanan akademik dosen PAI di IAIN SMH Banten.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kualitas Pelayanan

1. Pengertian Kualitas Pelayanan

Hingga kini definisi mengenai kualitas tidaklah mudah dirumuskan. Masing-masing pihak yang berkepentingan (institusi/lembaga dan konsumen) mengartikan kualitas berbeda. Menurut pandangan perusahaan (internal), kualitas adalah kesesuaian dengan spesifikasi, sedangkan menurut pandangan konsumen (eksternal), kualitas adalah persepsi konsumen mengenai produk.¹

Oleh karena kualitas itu melekat pada jasa yang dihasilkan penyedia (perusahaan) dan dikonsumsi/dinikmati oleh konsumen, maka kualitas jasa seyogianya ditentukan oleh persepsi konsumen. Jadi, citra kualitas yang baik bukanlah berdasarkan persepsi penyedia jasa, melainkan berdasarkan persepsi konsumen. Hal ini sejalan dengan pergeseran fokus perusahaan dari orientasi perusahaan (*corporate focus*) ke fokus pelanggan (*customer focus*).²

¹ Kotler, Philip. & Keller, Kevin Lane. 2006. *Op cit.*; Payne, Adrian. 2001. *The Essence of Service Marketing*. Terjemahan: Fandy Tjiptono. Yogyakarta: Penerbit Andi.; Tjiptono, Fandy. 2001. *Quality, Service, and Satisfaction*. Yogyakarta : Penerbit Andi. hal. 2

² Kotler, Philip. & Keller, Kevin Lane. *Op cit.* 2006.

Pelayanan merupakan suatu perbuatan, proses, dan performansi³. Pelayanan adalah kegiatan yang diarahkan pada kepastian bahwa produk ditangani untuk memperoleh kemampuan yang maksimal, termasuk respon waktu dan ketersediaan. Pelayanan merupakan kegiatan, keuntungan, atau kepuasan yang ditawarkan pada saat penjualan, secara esensial tidak terlihat dan tidak terasa, dan tidak menghasilkan kepemilikan atas hal apapun⁴. Sugiarto⁵ mendefinisikan pelayanan sebagai suatu tindakan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan orang lain yang tingkat pemuasannya hanya dapat dirasakan oleh orang yang melayani maupun yang dilayani. Pelayanan yang diberikan kepada pelanggan haruslah yang berkualitas.

Kualitas dapat diartikan sebagai keseluruhan sifat dan karakteristik sebuah produk atau pelayanan yang berhubungan dengan kemampuannya untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan. Kotler & Armstrong menyatakan⁶ Kualitas atau mutu merupakan keadaan dinamik yang

³ Armistead, C. G., & Clark, G. 1996. *Customer Service and Support: Layanan dan Dukungan kepada Pelanggan, Penerapan Strategi yang Efektif*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, hal. 182

⁴ Kotler, P., & Armstrong, G. 1993. *Marketing: An Introduction, Third Edition*. New Jersey: Prentice Hall. hal. 233

⁵ Sugiarto, E. 1999. *Psikologi Pelayanan Dalam Industri Jasa*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

⁶ Kotler, P., & Armstrong, G. 1994. *Principles of Marketing*. Sixth Edition. New Jersey: Prentice Hall. hal. 361

diasosiasikan dengan produk, jasa, orang, proses, dan lingkungan yang mencapai atau melebihi harapan Goetsch⁷. Armisted & Clark⁸ mendefinisikan mutu atau kualitas sebagai kesesuaian kepentingan dengan harapan pelanggan atau keseluruhan bentuk dan karakteristik produk atau jasa yang menunjang kemampuan untuk memenuhi kebutuhan yang dijanjikan. Untuk menjaga citra perusahaan dan memuaskan para pelanggannya, perusahaan sebaiknya menjaga kualitas pelayanan kepada pelanggannya.

Kualitas pelayanan adalah seberapa baik suatu organisasi atau perusahaan mampu merespon kebutuhan pelanggan setelah produk atau layanan diantarkan dan diberikan kepada pelanggan. DeSimone⁹ Keduanya juga mengatakan bahwa kualitas pelayanan dapat diukur dengan waktu respon (kecepatan) pelayanan, jaminan pelayanan, dan tingkat kepuasan pelanggan. Sugiarto¹⁰ berpendapat bahwa kualitas pelayanan merupakan suatu tindakan penyedia jasa atau pelayanan terhadap pelanggan melalui penyajian

⁷ Goetsch, D.L., & David, S.B. 2002. *Manajemen Mutu Total*. Jilid Satu. Jakarta: PT. Prenhallindo. , hal. 3

⁸ Armistead, C. G., & Clark, G. 1996. *Customer Service and Support: Layanan dan Dukungan kepada Pelanggan, Penerapan Strategi yang Efektif*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo. hal. 177

⁹ DeSimone, R.L., & Harris, D. M. 1998. *Human Resources Development*. Second Edition. Orlando: The Dryden Press, hal. 261

¹⁰ Sugiarto, E. 1999. *Psikologi Pelayanan Dalam Industri Jasa*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. hal. 36

produk atau jasa sesuai dengan ukuran yang berlaku pada produk atau jasa tersebut untuk memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan¹¹. Kualitas pelayanan dipengaruhi secara langsung oleh perilaku penyedia layanan, yaitu karyawan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, yang dimaksud dengan kualitas pelayanan adalah performansi karyawan dalam menyajikan produk atau jasa sesuai dengan standar dan ukuran yang berlaku pada produk atau jasa tersebut yang dipengaruhi oleh perilaku karyawan untuk memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan.

2. Dimensi-dimensi Kualitas Pelayanan

Lima dimensi kualitas pelayanan kepada pelanggan menurut Zeithaml¹² yaitu:

a. Reliabilitas

Reliabilitas adalah kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan.

b. Responsivitas

Responsivitas merupakan keinginan untuk membantu

¹¹ Zeithaml, V.A., & Bitner, M. J. 2000. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Second Edition. New York: The McGraw-Hill Companies. hal. 289

¹² Zeithaml, V.A., & Bitner, M. J. 2000. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Second Edition. New York: The McGraw-Hill Companies. hal. 82

pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap terhadap kebutuhan pelanggan, cepat memberi respon terhadap permintaan pelanggan, dan cepat memperhatikan serta mengatasi kebutuhan pelanggan.

c. Jaminan

Jaminan yaitu pengetahuan, kesopanan, dan kemampuan untuk membangkitkan kepercayaan pelanggan dan membuat pelanggan merasa aman.

d. Empati

Empati merupakan kemampuan karyawan dalam memberikan perhatian individual dan memahami kebutuhan pelanggan.

e. Tangibilitas

Merupakan penampakan dan penampilan fasilitas fisik, peralatan, karyawan, dan material tertulis.

Ada sepuluh dimensi kualitas pelayanan menurut Lovelock¹³, yaitu:

a. Tangibilitas

Tangibilitas adalah penampakan fasilitas fisik, peralatan, personel, dan materi komunikasi.

¹³ Lovelock, C., & Wirtz, J. 2004. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Fifth Edition. New Jersey: Prentice Hall. hal. 409

b. Reliabilitas

Reliabilitas yaitu kemampuan untuk menampilkan pelayanan yang akurat dan dapat diandalkan yang telah dijanjikan perusahaan.

c. Responsivitas

Responsivitas merupakan keinginan untuk membantu pelanggan dan menyediakan pelayanan yang cepat.

d. Kompetensi

Kompetensi yang dimaksudkan di sini merupakan pengetahuan tentang produk dan ketrampilan yang diperlukan untuk membentuk tugas melayani, Armistead¹⁴

e. Kesopanan

Kesopanan di sini meliputi menghormati pelanggan, bersikap ramah kepada pelanggan, menganggap pelanggan, dan mengadakan kontak yang bersahabat dengan pelanggan.

f. Kredibilitas

Kredibilitas adalah kejujuran dan kemampuan karyawan untuk membuat pelanggan percaya pada mereka.

¹⁴ Armistead, C. G., & Clark, G. 1996. *Customer Service and Support: Layanan dan Dukungan kepada Pelanggan, Penerapan Strategi yang Efektif*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo. hal. 181-182

g. Keamanan

Keamanan di sini merupakan kemampuan karyawan dalam membuat pelanggan bebas dari bahaya, risiko, dan keragu-raguan.

h. Akses

Akses merupakan kedekatan dan kemudahan dalam melakukan kontak dengan pelanggan.

i. Komunikasi

Karyawan memberikan informasi kepada pelanggan dengan bahasa yang mudah dipahami oleh pelanggan dan mendengarkan keluhan serta kebutuhan mereka. Komunikasi diperlukan untuk menjaga agar pelanggan selalu mendapat informasi yang tepat tentang pelayanan.

j. Memahami pelanggan

Yang dimaksud dengan memahami pelanggan adalah berusaha untuk mengenal pelanggan dan kebutuhannya.

Armistead¹⁵ menyebutkan ada empat dimensi kualitas pelayanan, yaitu:

a. Respon yang cepat

Organisasi dan karyawan bergerak dan merespon cepat dalam melaksanakan tugas ketika melayani pelanggan.

¹⁵ Armistead, C. G., & Clark, G. 1996. *Customer Service and Support: Layanan dan Dukungan kepada Pelanggan, Penerapan Strategi yang Efektif*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo. hal. 180-181

b. Perubahan yang cepat

Perubahan yang cepat maksudnya adalah kelenturan dalam menghasilkan produk yang berbeda dari sistem yang sama pada waktu yang ditentukan.

c. Kemanusiaan

Kemanusiaan meliputi ketanggapan dalam memahami kebutuhan pribadi pelanggan.

d. Nilai

Nilai menunjukkan lambang nilai uang suatu produk di mata pelanggan.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari uraian di atas adalah dimensi-dimensi kualitas pelayanan meliputi reliabilitas, responsivitas, jaminan, empati, dan tangibilitas. Dimensi-dimensi ini nantinya akan dijadikan acuan oleh peneliti dalam penyusunan skala kualitas pelayanan.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan, Nangoi¹⁶ yaitu:

a. Kepemimpinan

Karyawan membangun kepemimpinan pada dirinya agar memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga dapat

¹⁶ Nangoi. 2004. *Pemberdayaan di Era Ekonom Pengetahuan*. Jakarta: PT. Gramedia. hal. 132-133

memberikan pelayanan yang maksimal. Atasan atau pimpinan diharapkan memiliki kepemimpinan pelayanan, yaitu memiliki visi untuk melayani, standar kerja yang tinggi, gaya kepemimpinan lapangan, dan mempunyai integritas.

b. Semangat kerja tim

Tanpa semangat kerja tim, akan sulit untuk menciptakan sikap yang berorientasi kepada pelanggan. Semangat kerja tim dapat melibatkan partisipasi karyawan melalui pembagian informasi dan pengambilan keputusan sehingga dapat memperkuat komitmen untuk menampilkan yang terbaik.

c. Teknologi

Pemanfaatan teknologi dilakukan dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Teknologi lunak seperti sistem dan metode kerja yang inovatif sebagai efisiensi arus kerja untuk menunjang keberhasilan pelayanan kepada pelanggan.

e. Kepuasan kerja karyawan

Pelayanan dapat optimal jika para karyawan merasakan kepuasan kerja. Saat karyawan merasakan kepuasan kerja, aktualisasi potensi kerja karyawan dapat terwujud, salah satunya yaitu dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan.

Suwarsono¹⁷ menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan kepada pelanggan. Beberapa faktor tersebut yaitu:

a. Motivasi kerja karyawan

Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi maka ia akan menampilkan performansi kerjanya yang terbaik yaitu dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan.

b. Sistem kerja dan sistem pelayanan di perusahaan tersebut

Sistem kerja dan sistem pelayanan yang konsisten, dinamis, dan fleksibel akan memudahkan karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

c. Suasana kerja di perusahaan

Suasana kerja yang kondusif dan nyaman diperlukan untuk mendukung karyawan dalam melayani pelanggan dengan pelayanan yang berkualitas.

d. Kemampuan kerja karyawan

Kemampuan kerja adalah kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan yang terdiri dari kemampuan intelektual dan fisik, Robinson.¹⁸ Pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan dapat

¹⁷ Suwarsono. 1999. *Manajemen Kualitas Pelayanan*. Jakarta: PT. Mandala Krida. hal. 17

¹⁸ Robbins, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Prenhallindo, hal. 82-83

diberikan jika karyawan memiliki kemampuan kerja yang maksimal.

e. Lingkungan fisik tempat kerja

Lingkungan fisik meliputi suhu, temperatur, peralatan kerja, keleluasaan ruang kerja yang mendukung dan membuat nyaman karyawan dalam bekerja akan memudahkan karyawan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan.

f. Perlengkapan dan fasilitas

Perlengkapan dan fasilitas yang lengkap dapat mendukung pelayanan yang diberikan kepada pelanggan

g. Prosedur kerja di perusahaan tersebut

Prosedur kerja merupakan rangkaian urutan tata kerja yang telah ditetapkan untuk melaksanakan tugas dengan menggunakan metode kerja yang terencana, jelas, dan mudah dipahami. Prosedur kerja yang tidak membebani para karyawannya mendukung karyawan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan.¹⁹

Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan kepada pelanggan menurut ²⁰, Adya & Atep yaitu:

¹⁹ Moenir. 2000. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara, hal. 106

²⁰ Adya, B., & Atep. 2003. *Dasar-dasar Pelayanan Prima*. Jakarta:

- a. Kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan
Pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan dapat diberikan jika karyawan memiliki kemampuan kerja yang maksimal.
- b. Pola manajemen perusahaan
Pola manajemen yang mensejahterakan dan tidak membebani karyawan dapat mendukung karyawan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan.
- c. Pengembangan sumber daya manusia
Karyawan perlu dikembangkan kemampuan dan potensinya sehingga nantinya dapat memberikan pelayanan yang berkualitas.
- d. Keselarasan hubungan kerja
Pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan dapat didukung dengan adanya hubungan kerja yang selaras di antara karyawan karena menciptakan situasi keakraban dan kehangatan.
- e. Motivasi kerja karyawan
Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi akan bekerja dan menampilkan performansi kerja yang maksimal, salah satunya yaitu dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan.

f. Kebijakan pemberian insentif

Pemberian insentif yang adil sesuai dengan prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada perusahaan akan menciptakan kepuasan kerja karyawan dan mendukung ke arah terciptanya kualitas pelayanan kepada pelanggan.

McDonald's Australia Limited ²¹menetapkan dua faktor yang menciptakan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan, yaitu:

a. Faktor prosedural

Faktor ini mencakup sistem dan prosedur di McDonald's untuk memberikan produk dan pelayanan kepada pelanggan. Prosedural merupakan panduan pelaksanaan yang bertujuan untuk menjaga kekonsistensian dan keluwesan pelayanan. Contoh dari faktor prosedural ini yaitu *service SOC (Standar Operation Checklist)*. *Service SOC* merupakan urutan tata cara pelayanan yang telah ditetapkan perusahaan dalam melakukan suatu pekerjaan.

b. Faktor personal

Faktor ini merupakan sikap, tingkah laku, dan keterampilan verbal pada waktu karyawan berinteraksi dengan pelanggan.

Ada kalanya kualitas pelayanan kepada pelanggan yang

²¹ McDonald's Australia Limited. 2003. *Crew Hand Out, Customer Delight*. McDonald's Corporation. hal. 1

diberikan oleh karyawan tidak sesuai dengan standar kualitas pelayanan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Keadaan ini termasuk dalam keadaan gap atau kesenjangan kualitas pelayanan kepada pelanggan yang terjadi karena tidak tersampainya standar kualitas pelayanan Zeithaml²², Faktor-faktor yang mempengaruhinya menurut, Lupiyoadi²³, yaitu:

a. Ambiguitas peran

Ambiguitas peran terjadi ketika karyawan merasa kurang jelas atas peran dan tugasnya di perusahaan. Karyawan tidak memiliki informasi yang menyeluruh terhadap apa yang diinginkan dan tidak diharapkan oleh pihak atasan, sehingga pekerjaan karyawan sulit untuk dievaluasi dan karyawan tersebut juga kesulitan dalam menilai keberhasilan kerjanya sehingga ia ragu-ragu dalam memberikan pelayanan.

b. Konflik peran

Konflik peran terjadi ketika pihak manajemen ingin memindahkan peran seorang karyawan sehingga perannya berbeda dan menyebabkan ketidakefektifan pekerjaannya. Hal tersebut menyebabkan karyawan tidak maksimal dalam

²² Zeithaml, V.A., & Bitner, M. J. 2000. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Second Edition. New York: The McGraw-Hill Companies. hal. 26-27

²³ Lupiyoadi, Rambat. 2001. *Manajemen Pemasaran Jasa: Teori dan Praktek*. Jakarta : Salemba Empat. hal. 141

memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan.

c. Teknologi :

Kesesuaian teknologi dengan karyawan berhubungan dengan sejauh mana karyawan dapat memanfaatkan teknologi yang disediakan untuk menunjang aktivitas peningkatan pelayanan.

d. Kontrol dari atasan

Kontrol dari atasan berhubungan dengan kendali atas kerja karyawan dalam memperlakukan pelanggan dan mengelola situasi yang penuh tekanan ketika memberikan pelayanan.

e. Kerjasama tim

Kerjasama tim yang tidak efektif ditampilkan dalam kesempatan partisipasi yang tidak sama dan kurangnya kerjasama di antara anggota tim akan mewujudkan pelayanan yang tidak maksimal.

Berdasarkan beberapa teori di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan kepada pelanggan yaitu sikap dan perilaku karyawan, kepuasan kerja karyawan, motivasi kerja karyawan, sistem dan prosedur kerja di perusahaan, kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, suasana dan lingkungan kerja, teknologi dan fasilitas yang mendukung, kepemimpinan, kerjasama tim, dan peran karyawan di perusahaan.

B. Iklim Psikologis

1. Pengertian Iklim Psikologis

Para ilmuwan yakin bahwa pengetahuan organisasi dapat dipindahkan melalui teknologi informasi atau memasukkan pengetahuan dalam interaksi sosial membantu individu-individu untuk ikut serta dalam proses integrasi, mengarahkan munculnya program pembelajaran kolektif, seperti membagi ide, keyakinan model mental, pengetahuan dan tindakan. Semua interaksi, pesan atau informasi dan kejadian-kejadian sosial dalam lingkungan membantu individu untuk membentuk iklim psikologisnya

Perilaku individu dalam organisasi dipengaruhi oleh banyak hal, diantaranya lingkungan kerja. Organisasi berusaha menciptakan suasana kerja atau iklim organisasi yang baik dapat menghasilkan perilaku yang diinginkan, dan akan menuntun kearah keberhasilan suatu organisasi di masa mendatang.

Pada awalnya penelitian mengenai iklim psikologi dimulai oleh Lewin, Lippett dan White kemudian diikuti oleh peneliti lain seperti Schneider dan Anyder yang menyelidiki hubungan antara iklim psikologis dengan kerja.

Iklim berbeda dengan struktur organisasi. Struktur dalam tubuh organisasi, merupakan kerangka. Iklim menggambarkan persepsi karyawan terhadap organisasi. Iklim

ada dua yaitu iklim organisasi dan iklim psikologis. Dalam sefinisi tentang iklim ada dua ciri yang selalu muncul yaitu iklim adalah hasil persepsi dan iklim bersifat deskriptif²⁴ Iklim dapat dibedakan berdasarkan tingkat unit analisis yaitu iklim psikologis, iklim organisasi, iklim agregat, dan iklim kolektif. Iklim psikologis dan iklim organisasi adalah iklim yang paling diteliti dan juga sering tumpang tindih dalam pengukurannya. Iklim psikologis merupakan iklim dalam tingkat individual yang berisi deskripsi individu terhadap seting sosial atau konteks dimana individu menjadi bagian.

Ali Nina²⁵ menyatakan bahwa iklim psikologis merupakan salah satu variabel yang digunakan untuk menilai lingkungan kerja berdasarkan skema kognitif dan sistem nilai dalam diri seseorang. Menurut James & Sells²⁶ iklim psikologis merupakan representasi kognitif dari individu terhadap situasi dan kejadian situasional yang relatif dekat dengan dirinya, merefleksi arti psikologis dan situasi yang signifikan bagi

²⁴ Dahesihsari, R, (2001). *Iklim Organisasi: Pentingnya Suatu Tinjauan Multi Tingkat dan Multi Dimensi*. Jurnal Psikologi Unika Atmajaya, Vol 8, No.2.

²⁵ Ali Nina, Seniati. (2002). *Pengaruh Masa Kerja, Trait Kepribadian, Kepuasan Kerja, dan Iklim Psikologis terhadap Komitmen Dosen Pada Universitas Indonesia*. Depok: Disertasi Program Pascasarjana Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.

²⁶ James, L.R., & Sells, S.B. (1981). *Psychological Climate: Theoretical Perspectives and empirical Research*. In D, Magnusson (Ed), *Toward a Psychology of Situations: An interactional Perspective*. Hillsdale, NJ: Earlbaum.

individu terhadap karakteristik obyektif dari organisasi., iklim psikologis lebih menekankan pada atribut individual seperti pemberian arti terhadap lingkungan organisasi daripada deskripsi karakteristik organisasi secara obyektif²⁷. Tetapi walaupun demikian tidak berarti iklim psikologis tidak berhubungan dengan karakteristik obyektif organisasi, karakteristikobyektif organisasi memberikan konteks pada individu agar ia dapat memahami iklim psikologis.

Payne²⁸ juga sependapat bahwa persepsi individu terhadap iklim psikologi tergantung pada faktor lingkungan obyektif dan faktor individu yang mempengaruhi persepsi individu terhadap faktor obyektif tersebut. Jadi dapat disimpulkan bahwa iklim psikologis melibatkan interaksi antara lingkungan dan individu, yaitu karakteristik obyektif organisasi dan faktor individu yang mempengaruhi persepsi.²⁹mendefinisikan iklim psikologi sebagai fenomena multidimensional yang menggambarkan persepsi karyawan terhadap pengalaman-pengalaman dalam organisasi.

²⁷ Brown, S.P., & Leih, T.W. (1996). A New Look at *Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance*. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358-368.

²⁸ Payne, Roy. (1978). *Correlates of Individual Perception of Organizational Climate*. *Journal of Occupational Psychology*, 51, 209-218.

²⁹ Ali Nina, Seniati. (2002). *Pengaruh Masa Kerja. Trait Kepribadian, Kepuasan Kerja, dan Iklim Psikologis terhadap Komitmen Dosen Pada Universitas Indonesia*. Depok: Disertasi Program Pascasarjana Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Menurut Alavi dan Jahandari³⁰ iklim organisasi menunjukkan semua kondisi yang ada di dalam organisasi, dengan kata lain iklim organisasi terdiri dari sejumlah karakteristik yang diamati oleh karyawan. Iklim organisasi menggambarkan adanya perbedaan antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya, relatif konstan sepanjang waktu, dan mempengaruhi serta mengarahkan individu, ada beberapa karakteristik iklim organisasi antara lain:

- a. Tingkat kebebasan individu yang diberikan sebagai karyawan.
- b. Tingkat komunikasi yang dilakukan supervisor pada bawahannya dalam yang menentukan prosedur, aturan dan sasaran
- c. Penghargaan (dukungan) perilaku dari organisasi dan macam-macam pemberian penghargaan.
- d. Perhatian, kedekatan dan dukungan supervisor pada bawahan.
- e. Tingkat konflik dan metode administrasi.

Iklim psikologi menurut Furnham³¹ merupakan

³⁰ Alavi, H. R dan Jahandari, R. 2005. The Organizational Climate of Kerman Shahid Bahonar University Its Comparison with the Desired Organizational Climate from the Viewpoint of The Personnel (Staff) of the University. *Journal title: Public Personnel Management*, Vol 34, Issue: 3, 247.

³¹ Furnham, B. G. A., 1997. Biographical and Climate Predictors of Job Satisfaction and Pride in Organization. *Journal title: Human*

interpretasi kognitif pada suatu organisasi tempat kerja yang memberikan kekuatan dalam meningkatkan pengalaman di organisasi dan memberikan suatu gambaran yang berarti berkaitan dengan ciri-ciri, situasi dan proses yang terjadi dalam organisasi.

Menurut James dan James³² iklim psikologi adalah bagaimana lingkungan organisasi dipersepsikan dan diinterpretasikan oleh karyawan. Selanjutnya persepsi pada lingkungan organisasi berdasarkan penilaian secara pribadi, motivasi atau emosi yang sesuai bagi karyawan melalui proses “penilaian” secara kognitif berdasarkan gambaran ciri-ciri lingkungan yang diinterpretasikan berdasarkan nilai-nilai individu dan berkaitan dengan kesejahteraan individu. Jadi iklim psikologi adalah atribut individu dari pada dari atribut organisasi, mengukur persepsi berkaitan dengan makna secara psikologi bagi individu daripada berkaitan dengan ciri-ciri organisasi secara konkrit. Persepsi dan penilaian karyawan pada lingkungan akan mempengaruhi sikap dan respon perilaku.

Iklim psikologi berdasarkan penelitian etnografi oleh

Performance, Vol 10, Issue: 2, 101. Questia Media America, Inc. www.questia.com

³² James, L. A., dan James, L. R. 1989. Integrating work environment perceptions : Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, Vol 74, 3. 739-751.

Kahn ³³ menggambarkan iklim yang ada di perusahaan yang menyebabkan karyawan dengan sepenuh hati menyukai pekerjaan mereka atau justru pekerjaan menjadi hambatan secara psikologis bagi mereka. Selanjutnya Brown dan Leigh, ³⁴ mengatakan bahwa iklim psikologis mempengaruhi keterlibatan karyawan, usaha karyawan dan performansi. Iklim psikologi yang terbentuk di organisasi akan mempengaruhi bagaimana karyawan menerima lingkungan kerja sebagai sesuatu hal yang menyenangkan dan nyaman secara psikologis. Iklim psikologi akan dipersepsikan positif pada karyawan, ketika karyawan merasa yakin bahwa kontribusi yang mereka berikan pada organisasi bermanfaat untuk pencapaian sasaran organisasi, akan membuat karyawan lebih terlibat dalam pekerjaannya.

Keterlibatan karyawan menurut Cummings dan Worley ³⁵ adalah tingkat keterlibatan anggota dalam memperbaiki performansi organisasi dan kesejahteraan karyawan. Keterlibatan karyawan terhadap produktivitas

³³ Kahn, W. A. 1990. Psychological condition of personal engagement and disengagement at work, *Academic of Management Journal*, 33, 992-724.

³⁴ Brown, S. P., & Leigh, T W. 1996. A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort and Performance, *Journal of Applied Psychology*, 4, 4, 358-368.

³⁵ Cumming, G. T dan Worley, C. G. 1997. *Organization Development and Change*. 6th Edition. United State of America : International Thompson Publishing.

mempunyai hubungan yang positif, yang digambarkan bahwa memberi kesempatan orang untuk terlibat dalam pengambilan keputusan di pekerjaan akan membuat karyawan lebih puas dengan pekerjaan mereka dan kepuasan tersebut akan meningkatkan produktivitas karyawan Cummings dan Worley³⁶

Pendapat ini sejalan dengan pendapat Kahn (dalam Brown dan Leigh, 1996) yang mengatakan bahwa keterlibatan karyawan pada pekerjaan berkorelasi positif dengan usaha karyawan dan performansi kerja. Pengertian usaha karyawan adalah kesediaan karyawan untuk memberikan waktu dan tenaga yang lebih dalam menjalankan aktivitas organisasi, dan usaha karyawan dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik.

Menurut Kahn³⁷ yang menjabarkan secara luas penyebab karyawan merasa terlibat atau tidak terlibat dengan organisasi, dikategorikan dalam enam dimensi iklim psikologis yaitu (a) apakah manajemen dianggap bersifat fleksibel; (b) dukungan organisasi, (c) adanya kejelasan peran, (d) kebebasan mengekspresikan diri, (e) penerimaan organisasi terhadap kontribusi yang diberikan karyawan sejalan dengan sasaran

³⁶ Cumming, G. T dan Worley, C. G. 1996. *Organization Development and Change*. 6th Edition. United State of America ; International Thompson Publishing

³⁷ Kahn, W. A. 1990. Psychological condition of personal engagement and disengagement at work, *Academic of Management Journal*, 33, 992-724.

perusaha karyawan karya karyawaan, dan (f) pekerjaan yang menantang. Masing-masing dimensi tersebut sebagai indikator apakah karyawan menerima lingkungan organisasi sebagai sesuatu yang menyenangkan dan nyaman.

Beberapa faktor yang mempengaruhi iklim psikologis dalam organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Perbedaan individu. Persepsi dan penilaian pada iklim psikologis menurut James dkk ³⁸dipengaruhi adanya perbedaan individu pada karyawan, selain itu juga dipengaruhi adanya perbedaan situasi (misalnya ciri-ciri lingkungan organisasi) dan adanya pengaruh antara orang dan situasi. Adanya bias pada persepsi dan adanya pengaruh faktor lain pada individu, sehingga pada lingkungan yang sama tetapi pada individu yang berbeda persepsinya akan berbeda. Misalnya berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh hubungan timbal balik antara pimpinan dan anggota menunjukkan bahwa persepsi karyawan pada organisasi bervariasi, demikian juga pada penilaian masing-masing karyawan pada manajer yang sama. Hal ini kemungkinan karena cara manajer memperlakukan bawahan yang berbeda akan berbeda pula, hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada

³⁸ James, L. R., James, L.A. dan Ashe, D. K. 1990. The meaning of Organization : The Role of cognition and values. Organization climate and culture. San Fransisco : Jossey – Bass.

tingkat kemampuan dan kemauan bawahan dalam berkontribusi pada organisasi, sehingga variasi pada iklim psikologis merupakan hasil dari perbedaan gaya kepemimpinan dalam organisasi dan dari perbedaan budaya pada organisasi.

- b. Persepsi adanya dukungan organisasi. yaitu gambaran kesiapan organisasi dalam memberikan penghargaan untuk meningkatkan upaya dalam bekerja, mendapatkan kebutuhan diterima dan dipuji, dan mengembangkan keyakinan karyawan secara global mengenai penilaian organisasi terhadap kontribusi mereka dan perhatian pada kesejahteraan mereka. Penghargaan yang diberikan berupa gaji, pangkat, *job enrichment*, dan pengaruh kebijakan organisasi yang akan mempengaruhi *perceive support* pada tingkat evaluasi karyawan pada organisasi secara positif Eisenberger dan Hutington³⁹. Berdasarkan teori organizational support ada tiga bentuk penerimaan perlakuan yang menyenangkan yang diterima dari organisasi (keadilan, dukungan supervisor, dan penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan) akan meningkatkan persepsi adanya dukungan organisasi. Dampak dari persepsi adanya dukungan organisasi (a) akan

³⁹ Eisenberger, R. dan Hutington, R., Hutchison, S., dan Sowa, D. 1986. Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, Vol 75, No. 3, 500-507.

meningkatkan komitmen pada organisasi, (b) mempengaruhi perasaan karyawan dalam bereaksi terhadap pekerjaan mereka, seperti kepuasan kerja dan suasana hati yang positif yaitu suatu kondisi perasaan yang dipengaruhi oleh lingkungan; (c) keterlibatan dalam bekerja; (d) performansi; (e) mengurangi reaksi psikosomatis dan stress terhadap adanya *stressor* karena ada bantuan jika menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi (f) berkurangnya perilaku terlambat, bolos dan intensi keluar masuknya pada karyawan⁴⁰

- c. Komunikasi dalam organisasi Oden dan Sias⁴¹ membuktikan adanya hubungan yang positif antara kepuasan komunikasi dengan dimensi iklim yang berkaitan dengan lingkungan pergaulan antar pribadi, aturan dan prosedur, tanggung jawab, dan identifikasi organisasi. Kesimpulannya adalah ada hubungan yang signifikan pada responden yang mempunyai perasaan positif mengenai komunikasi dalam organisasi juga mempunyai perasaan positif terhadap lingkungan psikologis dalam organisasi.

⁴⁰ Eisenberger, R. dan Hutington, R., Hutchison, S., dan Sowa, D 1986. Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, Vol 75, No. 3, 500-507.

⁴¹ Odden, C. M dan Sias, P. M. 2003. Peer Communication Relationship and Psychological Climate. *Journal title: Communication Quartelrly* Vol 45, Issue: 3, 153. Questia Media America, Inc. www.questia.com

2. Asumsi yang Mendasari Iklim Psikologis

Iklim psikologis dikembangkan untuk mempelajari persepsi individu terhadap lingkungan kerja karena persepsi yang positif terhadap iklim psikologis akan menimbulkan perasaan puas dan identifikasi dengan pekerjaan dan organisasi tempat bekerja. Perbedaan individual dalam mempersepsi iklim psikologis juga penting untuk mengerti dan memprediksi tingkah laku individu seperti motivasi dan sikap kerja.

Ada beberapa asumsi yang mendasari iklim psikologis, yaitu:

- a. iklim psikologis merefleksikan arti psikologis dan kepentingan situasi individu yang mempersentasikan proses psikologis berdasarkan persepsi yang menggambarkan lingkungan kerja. Sebagai akibatnya, lingkungan yang dikenal individu adalah hasil dari rekonstruksi kognitif yang melibatkan proses psikologis seperti seleksi, abstraksi, generalisasi dan interpretasi. Hal itu berarti individu aktif membangun dan membentuk skema kognitif mengenai lingkungan dalam kognisinya dengan memanipulasi informasi dan asosiasi menjadi pengetahuan baru.
- b. Iklim psikologis mengandung komponen sejarah dan merupakan proses yang terus menerus antara keterbukan skema kognitif yang cenderung untuk berubah dan kecenderungan skema kognitif dan mempertahankan

keyakinan-keyakinan yang abstrak, familiar dan bernilai mengenai suatu situasi skema kognitif yang mendasari iklim psikologis menandung komponen sejarah karena merupakan hasil belajar terus-menerus yang melibatkan interaksi proses kognitif seperti belajar, ingatan dan pengeluaran informasi dari waktu ke waktu keadaan ini membuat individu engan pengalaman belajar dan kemampuan sintesis yang berbeda akan mempunyai skema kognitif yang berbeda dalam,emginterpretasi atribt dan kejadian dalam lingkungan yang sama sehingga individu akan mengalami pengalaman ikli psikologis yang berbeda.

- c. Atribut lingkungan yang memberikan pengaruh besar terhadap persepsi iklim psikologis adalah atribut lingkungan yang dialami dan mempunyai hubungan langsung serta dekat dengan pengalaman individu. Yang menjadi perhatian dalam pengukuran iklim psikologisadalah aspek lingkungan yang global dan bertahan lama.
- d. Dalam proses pembentukan repretasi kognitif dan lingkungan ada interaksi timbal baik yang terus berlangsung antara arti psikologis dan persepsi lingkungan yang signifikan sehingga menghasilkan respon emosi dan tingkah laku dalam lingkungan kerja individu lebih berespon pada representasi kognitif lingkungan dibandingkan lingkungan secara nyata.

Data dari studi lapangan dan eksperimental tentang persepsi iklim psikologis menyatakan bahwa individu dalam kelompok kerja yang sama terhadap lingkungan kerjanya. Rentang kesepakatan persepsi bervariasi dari 0,06 sampai 0,35 (Haber, Jones & James, 1981⁴²). Kecilnya kesepakatan persepsi antar individu bisa disebabkan karena individu mempunyai perbedaan dalam memproses informasi dan mempunyai keunikan dalam menyaring dan menginterpretasi situasi. Perbedaan tersebut bisa juga karena individu tidak terekspos dengan atribut dan kejadian lingkungan yang sama walaupun berada dalam satu lingkungan kerja yang sama.

3. Dimensi dan Aspek Iklim Psikologis

James & Sells (1981)⁴³ mengemukakan lima dimensi dari iklim psikologis, yaitu karakteristik peran (*role characteristic*), karakter pekerjaan (*job characteristic*), tingkah laku pemimpin (*leader behavior*), karakteristik kelompok kerja (*work group characteristic*), serta karakteristik subsistem organisasi (*organizational and subsystem attributes*). Dari

⁴² James, L.R., & Sells, S.B. (1981). *Psychological Climate Theoretical Perspectives and empirical Research*. In D. Magnusson (Ed), *Toward a Psychology of Situations: An interactional Perspective*. Hillsdale, NJ:Earlbaum.

⁴³ James, L.R., & Sells, S.B. (1981). *Psychological Climate Theoretical Perspectives and empirical Research*. In D. Magnusson (Ed), *Toward a Psychology of Situations: An interactional Perspective*. Hillsdale, NJ:Earlbaum.

kelima dimensi tersebut terdapat 23 variabel iklim psikologis sebagai berikut:

a. Karakteristik Peran

- 1) Ambiguitas peran : persepsi terhadap tingkat ambiguitas dalam tuntutan pekerjaan, kriteria pekerjaan yang dilakukan dan peran yang berkaitan dengan tugas lain.
- 2) Konflik peran : derajat dimana peran yang dilakukan dianggap dipengaruhi oleh tekanan untuk terlibat dalam tingkah laku yang bertentangan.
- 3) Beban peran berlebih :derajat dimana peran yang dilakukan dipengaruhi oleh keterbatasan waktu, pelatihan, dan sumber daya yang ada.

b. Karakteristik Pekerjaan

- 1) Kemandirian pekerjaan : persepsi terhadap tingkat kesempatan untuk menentukan tugas atau masalah dan untuk bertindak tanpa konsultasi atau izin atasan terlebih dahulu.
- 2) Tantangan pekerjaan : Persepsi terhadap tingkat kesempatan untuk menggunakan secara penuh kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki.
- 3) Kepentingan pekerjaan : Derajat sejauh mana pekerjaan yang dikerjakan, dipersepsikan memberikan sumbangan yang berarti dan penting bagi organisasi.

- 4) Keberagaman pekerjaan : Persepsi terhadap rentang tugas, peralatan, dan langkah laku yang dibutuhkan dalam pekerjaan.

c. Karakteristik Pemimpin

- 1) Dukungan Pemimpin : Tingkat sejauh mana pemimpin dipersepsikan menyadari dan responsif terhadap kebutuhan bawahan serta menunjukkan terhadap perasaan bawahan.
- 2) Penekanan tujuan oleh pemimpin : Tingkat sejauh mana pemimpin dipersepsikan merangsang keterlibatan bawahan dalam pencapaian tujuan kelompok.
- 3) Fasilitas kerja oleh pemimpin : Tingkat sejauh mana pemimpin dipersepsikan menyediakan sumber daya, tuntutan, penyelesaian masalah, dan membantu bawahan dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan.
- 4) Fasilitas interaksi oleh pemimpin : Tingkat dimana pemimpin dipersepsikan mendorong perkembangan hubungan yang dekat dan kohesif dalam kelompok kerja.
- 5) Kepercayaan terhadap pemimpin : Tingkat keyakinan dan kepercayaan pada pemimpin.
- 6) Pengaruh psikologis : Tingkat sejauh mana keputusan yang dibuat pemimpin dipersepsikan mempengaruhi bawahan untuk menjalankan keputusan tersebut.
- 7) Pengaruh hierarki : Derajat dimana pemimpin

dipersepsikan berhasil dalam interaksi dengan manajemen pada tingkat yang lebih tinggi.

- 8) Persahabatan dan kehangatan kelompok kerja : Derajat sejauh mana anggota mempersepsikan kehangatan, hubungan yang akrab dan hubungan yang saling menyukai dalam kelompok kerja.
 - 9) Semangat kelompok kerja : Tingkat sejauh mana anggota kelompok dipersepsikan menunjukkan kebanggaan pada kelompok mereka.
- d. Karakteristik subsistem dan Organisasi
- 1) Keterbukaan terhadap ekspresi : Derajat dimana situasi organisasi dipersepsikan mendukung pengungkapan ide, ketidaksetujuan, dan saran.
 - 2) Keterbukaan terhadap informasi : Tingkat sejauh mana informasi dipersepsikan telah dikomunikasikan pada bawahan karena mempengaruhi pekerjaan mereka.
 - 3) Konflik terhadap subsistem : Tingkat sejauh mana subsistem dipersepsikan dapat diajak bekerjasama mengalami konflik antara tujuan dan sumber daya yang tersedia.
 - 4) Kepedulian manajemen : Tingkat sejauh mana manajemen dipersepsikan mencoba mengevaluasi dan merespon kebutuhan dan masalah karyawan.
 - 5) Kesempatan untuk berkembang : Tingkat sejauh mana

organisasi dipersepsikan menyediakan jalur karir, pelatihan, dan menghargai usaha untuk berkembang.

- 6) Identifikasi organisasi :Tingkat sejauh mana organisasi dipersepsikan menunjukkan fungsi yang penting dibandingkan organisasi lainnya dan memberikan imbalan yang lebih besar.
- 7) Keadilan dan objektivitasdari sistem imbalan : Tingkat sejauh mana organisasi dipersepsikam memberikan penghargaan, promosi dan bentuk imbalan lainnya berdasarkan kualitas.

4. Pengukuran Iklim Psikologis

Pengukuran iklim psikologis dapat diperoleh dari dua cara yaitu dengan cara langsung dan cara tidak langsung. Cara langsung dapat diperoleh dari *self report* dengan mengisi kuesioner atau merespon pertanyaan-pertanyaan wawancara. Cara tidak langsung diperoleh dari rating oleh observer atau melalui respon dari situasi eksperimen. Penggunaan *self report* dengan kuesioner adalah cara yang paling sering dilakukan untuk mengumpulkan data tentang iklim psikologis karena dengan kuesioner diperoleh data iklim psikologis langsung dengan sampel besar. Dengan kuesioner pertanyaan yang diajukan bisa banyak dan respon tentang iklim psikologis bisa terstandarisasi.

Ada dua pendekatan dalam pengukuran iklim psikologis yaitu dengan mengukur iklim psikologis per dimensi atau menggabungkan semua dimensi iklim psikologis menjadi satu kesatuan (Parker, dalam rencana penerbitan). Mengukur iklim psikologis per dimensi lebih baik dibandingkan mengukur dengan menggabungkan semua dimensi iklim psikologis, karena pengukuran yang menggabungkan seluruh dimensi iklim psikologis akan membuat hubungan dimensi iklim psikologis dengan variabel yang diteliti menjadi tidak jelas.

Sedangkan pengukuran iklim psikologis per dimensi bisa membuat prediksi yang akurat mengenai hubungan dimensi-dimensi iklim psikologis dengan variabel yang diteliti. Selain itu masing-masing dimensi iklim psikologis itu dapat membentuk iklim sendiri, yang membawa pengaruh berbeda setiap individu yang mengalaminya (Dahensih Sari, 2001)⁴⁴.

Dalam penelitian ini digunakan *Psychological Climate Questionnaire* dari James dan Sells (1981)⁴⁵. James dan Sells telah merangkum berbagai penelitian tentang iklim psikologis dan berusaha membuat pengukuran yang menyeluruh dari

⁴⁴ Dahensih Sari, R., (2001). *Iklim Organisasi: Pentingnya Suatu Tinjauan Multi Tingkat dan Multi Dimensi*. Jurnal Psikologi Unika Atmadjaya, Vol. 8, No. 2.

⁴⁵ James, L.R., & Sells, S.B. (1981). *Psychological Climate Theoretical Perspectives and empirical Research*. In D. Magnusson (Ed), *Toward a Psychology of Situations: An interactional Perspective*. Hillsdale, NJ:Earlbaum.

berbagai dimensi iklim psikologis. James dan Sells juga telah mengujicobakan kuesioner ini pada beragam profesi dan beragam lingkungan kerja, sehingga kuesioner ini dapat juga digunakan untuk dosen dalam lingkungan universitas.

C. Iklim Organisasi

1. Pengertian Iklim Organisasi

Iklim belakangan ini diidentifikasi sebagai komponen sistem sosial Muchinsky⁴⁶. Iklim merupakan sebuah situasi yang berhubungan dengan pemikiran, perasaan, dan perilaku anggotanya yang bersifat temporal dan subyektif Smither⁴⁷. Gilmer⁴⁸ menggambarkan iklim sebagai karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

Iklim organisasi didefinisikan oleh Bowditch dan Buono (1997)⁴⁹ sebagai pengukuran yang luas atas harapan-harapan orang-orang tentang hal-hal yang disukai dalam

⁴⁶ Muchinsky, P.M. 1993. *Psychology Applied to Work: Industrial and Organization Psychology*. Second Edition. Chicago: The Dorsey Press, h.363

⁴⁷ Smither, R.D. 1998. *The Psychology of Work & Human Performance*. Third Edition. New York: Library of Congress Cataloging-In-Publication Data.h. 399

⁴⁸ Gilmer, H. B. 1975. *Applied Psychology*. Second Edition. New York: McGraw Hill.h. 409

⁴⁹ Bowditch, J. L., & Buono, A. F. 1997. *A Primer on Organizational Behavior*. Fourth Edition. New York: John Willey & Sons. hal. 299

organisasi yang sedang mereka temui. Iklim organisasi dapat berfungsi sebagai indikator terpenuhi atau tidaknya harapan-harapan karyawan tersebut di organisasi. French (1994)⁵⁰ berpendapat bahwa iklim organisasi adalah sesuatu yang dapat diukur, merupakan kumpulan persepsi dari para anggota organisasinya tentang aspek-aspek di kehidupan kerjanya yang mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka, khususnya kebudayaan di dalam organisasi, gaya kepemimpinan yang berlaku, tingkatan atau derajat struktur, dan praktek-praktek serta kebijakan-kebijakan personalia. Payne dan Pugh (dalam Steers, 1985)⁵¹ mendefinisikan iklim organisasi sebagai sikap, nilai, norma, dan perasaan yang dimiliki para karyawan sehubungan dengan organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja.

Ashkanasy et al (2000)⁵² mendefinisikan iklim organisasi sebagai persepsi individu yang berdasarkan pada pola-pola yang diterima dalam pengalaman-pengalaman dan perilaku-perilaku spesifik individu dalam suatu organisasi. Iklim organisasi juga merupakan konsep deskriptif yang berdasarkan pada persepsi lingkungan sosial

⁵⁰ French, W. 1994. *Human Resources Management*. Boston: Houghton Mifflin Company. hal. 90

⁵¹ Steers. 1985. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga hal. 123

⁵² Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M., & Peterson, M.F. 2000. *Handbook of Organizational Climate*. California: Sage. hal. 22

anggota organisasi (Schneider dan Synder dalam Jewell dan Siegall, 1989)⁵³. Steers (1985)⁵⁴ mengatakan bahwa konsep iklim organisasi itu sendiri adalah sifat-sifat atau ciri-ciri yang dirasakan dalam lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan organisasi tersebut dan dapat mempengaruhi perilaku orang-orang di dalamnya.

Menurut Schneider (1990, hal. 384)⁵⁵, iklim organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap praktek, prosedur, dan jenis-jenis perilaku yang diberikan penghargaan dan didukung dalam latar tertentu. Iklim organisasi dikatakan oleh Bowditch dan Buono (1997)⁵⁶ sebagai lingkungan psikologis tempat orang-orang berinteraksi, lebih berfokus pada persepsi individual daripada pengalaman aktual anggota organisasi. Steers (1985, hal. 121)⁵⁷ mengatakan bahwa iklim organisasi berhubungan dengan persepsi karena iklim ini merupakan iklim yang dilihat dan dirasakan oleh para anggota organisasi dan bukan iklim yang sebenarnya.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari uraian di atas yaitu

⁵³ Jewell, L.N., & Siegall, M. 1989. *Psikologi Industri dan Organisasi Modern*. Editor: Danuyasa. Jakarta: Arcan. hal. 378

⁵⁴ Steers. 1985. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga. hal. 120

⁵⁵ Schneider, B. 1990. *Organizational Climate and Culture*. San Fransisco: Jossey Bass.h. 384

⁵⁶ Bowditch, J. L., & Buono, A. F. 1997. *A Primer on Organizational Behavior*. Fourth Edition. New York: John Willey & Sons. hal. 384

⁵⁷ Steers. 1985. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga. hal. 121

yang dimaksud dengan iklim organisasi adalah persepsi individu terhadap praktek dan prosedur yang berasal dari pengalamannya berinteraksi di lingkungan organisasinya, dalam hubungannya dengan kesejahteraan mereka dan dapat mempengaruhi perilakunya di organisasi

2. Dimensi Iklim Organisasi

French (1994, hal. 91)⁵⁸ menjabarkan kategori-kategori yang dirasakan dan dipersesikan individu untuk mengukur iklim organisasi. Yaitu:

a. Struktur

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

b. Tanggung jawab

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

⁵⁸ French, W. 1994. *Human Resources Management*. Boston: Houghton Mifflin Company, hal. 91

c. *Reward* (penghargaan)

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

d. Risiko

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

e. Kehangatan

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

f. Dukungan

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

g. Standar

Standar performansi kerja yang tinggi dirasakan penting. Standar yang ada mendukung ke arah kerja yang menantang. Penekanan pada kerja yang bagus menunjukkan

adanya iklim organisasi yang positif.

h. Konflik :

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

i. Identitas

Identitas merupakan perasaan bahwa individu termasuk bagian perusahaan dan menjadi anggota yang berharga dalam kerja tim. Individu yang memiliki perasaan ini akan merasakan iklim organisasi yang positif.

Dimensi-dimensi iklim organisasi menurut Klob et al (1984)⁵⁹, yaitu:

a. Konformitas

Konformitas adalah penyesuaian perilaku seseorang agar sesuai dengan norma-norma dari kelompoknya (Robbins, 1996)⁶⁰. Individu merasa bahwa para karyawan patuh, tunduk, dan mengikuti aturan, kebijakan, dan prosedur kerja di perusahaan. Konformitas yang tinggi cenderung menunjukkan iklim organisasi yang positif.

⁵⁹ Klob, D.A., Rubin, D.M., & McIntyre. 1984. *Organizational Psychology: An Experiential Approach to Organizational Behavior*. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall. hal. 343

⁶⁰ Robbins, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Prenhallindo. hal. 289

b. Tanggung jawab

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

c. Standar

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

d. Penghargaan

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

e. Kejelasan organisasi

Anggota organisasi merasa bahwa segala hal di organisasi terorganisir dengan baik dan memiliki tujuan organisasi yang jelas. Organisasi yang seperti ini memiliki iklim organisasi yang positif.

f. Kehangatan dan dukungan

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

g. Kepemimpinan

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

Iklim organisasi memiliki beberapa dimensi. Davis & Newstrom (1994)⁶¹ menyebutkan dimensi-dimensi yang tercakup dalam iklim organisasi yaitu:

⁶¹ Davis, K., & Newstrom. 1994. *Perilaku Dalam Organisasi*. Alih Bahasa: Agus Dharma. Jilid Satu. Jakarta: Erlangga. hal. 24

a. Kualitas kepemimpinan

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

b. Kepercayaan

Dalam situasi penuh kepercayaan, anggota suatu organisasi meyakini akan integritas, karakter, dan kemampuan rekan-rekannya (Robbins, 1996, hal. 333)⁶². Adanya kepercayaan di antara atasan dan bawahan serta sesama rekan kerja menunjukkan iklim yang menyenangkan dalam bekerja karena tidak ada prasangka dalam lingkungan organisasi tersebut.

c. Komunikasi

Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi dari komunikator (penyampai pesan) kepada komunikan (penerima pesan). Komunikasi dua arah penting untuk kelancaran arus informasi di organisasi atau perusahaan sehingga segala informasi dapat diketahui oleh seluruh anggota organisasi yang bersangkutan. Penyampaian informasi yang ada menuju ke arah efektivitas komunikasi.

⁶² Robbins, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Prenhallindo. hal. 333

Komunikasi efektif di antara atasan bawahan atau di antara karyawan ditandai dengan adanya kejelasan informasi dan kehangatan hubungan. Situasi yang mengandung komunikasi efektif mengindikasikan iklim organisasi yang positif.

d. Perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat

Indikasi adanya perasaan ini yaitu individu merasa kerjanya bermanfaat bagi organisasi dan dirinya. Pekerjaannya memiliki kontribusi terhadap tujuan organisasi, organisasi menghargai pekerjaannya, dan individu merasa pekerjaannya menantang dan kondusif untuk pertumbuhan pribadinya (Brown dan Leigh, 1996)⁶³. Jika karyawan merasakan bahwa pekerjaan yang ia lakukan bermanfaat bagi dirinya dan perusahaan, hal tersebut menandakan iklim organisasi yang positif.

e. Tanggung jawab

Adanya tanggung jawab menunjukkan adanya kepercayaan dari atasan bahwa bawahan atau karyawannya mampu menjalani tugas. Adanya tanggung jawab juga menunjuk pada adanya perasaan bahwa karyawan memiliki wewenang atas tugas yang diberikan kepadanya. Jika para karyawan

⁶³ Brown, S. P., & Leigh, T. W. 1996. A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), hal. 360.

diberikan tanggung jawab masing-masing oleh atasan dalam menjalankan pekerjaannya, maka karyawan akan merasa dipercaya bahwa dirinya mampu menjalankan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik. Keadaan tersebut menunjukkan iklim organisasi yang positif.

f. Imbalan yang adil

Imbalan diberikan oleh perusahaan sesuai dengan pekerjaan yang telah dijalankan oleh karyawan akan membuat karyawan merasakan keadilan atas kontribusinya kepada perusahaan dengan yang diberikan oleh perusahaan kepada dirinya. Imbalan yang adil menunjuk pada adanya kesesuaian dan keobjektifan dalam pemberian penghargaan dan hukuman atas pekerjaan yang dilakukan karyawan. Keadaan ini membuat karyawan merasakan iklim organisasi yang menyenangkan.

g. Tekanan pekerjaan

Tekanan pekerjaan berhubungan dengan perasaan terhadap tekanan serta tantangan kerja yang dialami dan dirasakan karyawan. Tekanan pekerjaan yang masih dalam batas normal dan masuk akal justru dapat memacu semangat kerja karyawan karena karyawan akan merasa tertantang. Sebaliknya, jika tekanan pekerjaan dirasakan karyawan cukup tinggi dan di luar kemampuan karyawan untuk mengatasinya, karyawan justru nantinya akan

terbebani dan membuatnya tertekan dalam melakukan pekerjaannya sehingga iklim organisasi yang muncul negatif. Adanya tantangan kerja dan tekanan kerja yang dalam batas normal dapat memacu semangat kerja karyawan. Keadaan ini mengindikasikan iklim organisasi yang positif.

h. Kesempatan

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

i. Pengendalian terhadap perilaku

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

j. Struktur dan birokrasi

Struktur organisasi dan birokrasi merujuk pada jumlah peraturan, prosedur, dan batasan kerja serta atmosfer kerja yang dirasakan karyawan. Struktur organisasi dan birokrasi beserta pelaksanaannya diketahui dengan jelas dan mengatur ke arah lebih baik serta tidak membebani para anggotanya menunjukkan iklim organisasi yang positif.

k. Partisipasi karyawan

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

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

3. Faktor-faktor yang Membentuk Iklim Organisasi

Moekijat (1990) ⁶⁴menyebutkan determinan atau faktor-faktor yang membentuk iklim organisasi yaitu:

a. Struktur organisasi

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

b. Metode pengarahan dan pengawasan karyawan

⁶⁴ Moekijat. 1990. *Asas-asas Perilaku Organisasi*. Bandung: CV. Mandar Maju. hal. 98

Metode yang dipergunakan oleh manajer dan pengawas untuk mengarahkan dan mengawasi para karyawannya merupakan faktor utama untuk menentukan iklim organisasi yang menjadi tanggung jawab mereka. Metode tersebut disesuaikan dengan kemajuan jaman, situasi kelompok kerja, dan jenis pekerjaan. Jika metode tersebut sesuai, maka akan tercipta iklim organisasi yang positif.

c. Hakikat hubungan antar individu dan kelompok

Kepemimpinan kelompok kerja yang berkualitas dan dengan pendekatan situasional, peranan anggota kelompok yang jelas dan tersruktur, hubungan antar individu yang hangat, dan adanya perubahan yang progresif dalam kelompok akan menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan anggotanya.

d. Pengaruh timbal balik antara atasan dan bawahan

Adanya timbal balik yang saling menguntungkan antara atasan dan bawahan akan membentuk iklim organisasi yang positif.

e. Hakikat pekerjaan

Kedudukan, makna, dan susunan pekerjaan dapat menentukan hakikat hubungan di antara orang-orang dalam pekerjaannya sehingga dapat menentukan iklim organisasi.

f. Luas organisasi

Luasnya organisasi dapat mempengaruhi iklim organisasi. Hal tersebut dikarenakan dalam organisasi yang besar misalnya, pengawasan dari atasan dan komunikasi menjadi kurang efektif.

g. Mutu lingkungan fisik

Mutu lingkungan fisik yang mengandung kesehatan dan keselamatan kerja yang tinggi akan menciptakan iklim organisasi yang positif.

Pada salah satu tulisannya Robbins (1991)⁶⁵ secara detail menjelaskan beberapa hal yang dinyatakannya sebagai faktor-faktor iklim organisasi yaitu:

- a. *Individual initiative*, yaitu tingkat tanggung jawab dan kemandirian yang dimiliki tiap anggota;
- b. *Risk tolerance*, tingkat resiko yang boleh atau mungkin dipikul oleh anggotanya untuk mendorong mereka menjadi agresif, inovatif, dan berani mengamil resiko;
- c. *Integration*, tingkat unit-unit kerja dalam organisasi yang mendorong untuk beroperasi dalam koordinasi yang baik;
- d. *Management support*, tingkat kejelasan komunikasi, bantuan dan dukungan yang disediakan manajemen terhadap unit kerja di bawahnya;

⁶⁵ Robbins, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Prenhallindo.

- e. *Control*, sejumlah aturan/peraturan dan sejumlah pengawasan yang digunakan untuk mengtur dan mengawasi perilaku karyawan;
- f. *Identity*, tingkat identifikasi diri tiap anggota organisasi secara keseluruhan melebihi group kerja atau bidang profesi masing-masing;
- g. *Rewards*, tingkat alokasi dan penghargaan (promosi jabatan dan honor) berdasarkan kinerja pegawai sebagai lawasan dari senioritas, anakmas dan lain-lain;
- h. *Conflict tolerance*, tingkat toleransi terhadap konflik dan kritik keterbukaan yang muncul dalam organisasi;
- i. *Communications patters*, tingkat keterbatasan komunikasi dalam organisasi yang sesuai otorisasi pada hirarki formal.

Jewell & Siegel (1990)⁶⁶ dalam tulisannya secara implisit menyebutkan beberapa kondisi yang disebutnya sebagai variabel kondisi kerja yang meliputi variabel lingkungan fisik seperti distribusi jam kerja, suhu, penerangan, suara dan ciri-ciri arsitektur tempat kerja. Dalam tulisannya Jewell & Siegel (1990)⁶⁷ bahwa variabel-variabel tersebut akan mempengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan.

⁶⁶ Jewell, L.N., & Siegall, M. 1989. *Psikologi Industri dan Organisasi Modern*. Editor: Danuyasa. Jakarta: Arcan.

⁶⁷ Jewell, L.N., & Siegall, M. 1989. *Psikologi Industri dan Organisasi Modern*. Editor: Danuyasa. Jakarta: Arcan.h. 20

Klob et al (1984, hal. 333) ⁶⁸berpendapat bahwa ada dua faktor utama yang membentuk iklim organisasi yaitu :

a. Gaya kepemimpinan atasan

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

b. Struktur organisasi

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

Faktor-faktor penentu iklim menurut Steers (1985, hal. 126-127) ⁶⁹yaitu:

a. Struktur organisasi

Tingkat penstrukturan (misalnya: sentralisasi, formalisasi, orientasi pada peraturan), besar kecilnya organisasi, dan penempatan tugas seorang karyawan dalam organisasi pada bagian tingkatan tertentu dapat mempengaruhi iklim organisasi.

⁶⁸ Klob, D.A., Rubin, D.M., & McIntyre. 1984. *Organizational Psychology: An Experiential Approach to Organizational Behavior*. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall. hal. 333

⁶⁹ Steers. 1985. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga. hal. 126-127

b. Teknologi kerja

Teknologi yang dinamis mengarah kepada komunikasi yang lebih terbuka, mendukung terciptanya kepercayaan, kreativitas, dan penerimaan tanggung jawab pribadi dalam penyelesaian tugas akan menciptakan iklim organisasi yang menyenangkan bagi karyawannya. Teknologi rutin yang cenderung monoton akan menciptakan iklim yang berorientasi pada peraturan yang kaku, dengan tingkat kepercayaan dan kreativitas rendah.

c. Lingkungan luar organisasi

Peristiwa atau faktor dari luar organisasi yang secara khusus berkaitan dengan karyawan, dapat mempengaruhi iklim suatu organisasi. Salah satu contoh pengaruh lingkungan luar yaitu ketidakpastian dalam pasar ekonomi yang dapat berakibat ancaman bagi keterbukaan yang terasa pada iklim organisasi.

d. Kebijakan dan praktek manajemen

Kebijakan dan praktek manajemen yang fleksibel akan menciptakan iklim organisasi yang positif bagi karyawannya.

Berdasarkan beberapa teori di atas, faktor-faktor yang membentuk atau menentukan iklim organisasi yaitu struktur organisasi, kebijakan dan praktek manajemen, hubungan antar individu, hakikat pekerjaan, dan teknologi kerja.

D. Iklim Organisasi dan Implikasinya

Sebagaimana diungkap dalam tulisan terdahulu bahwa kualitas kerja merupakan refleksi dari budaya organisasi yang dicerminkan dalam iklim organisasi (Umstot, 1988)⁷⁰. Dalam salah satu tulisannya, Stoner (1978)⁷¹ mengungkapkan tentang pentingnya iklim organisasi untuk para menejer dan individu yang ada dalam organisasi itu, yaitu:

1. Iklim organisasi berpengaruh terhadap penyelesaian tugas;
2. Iklim organisasi dapat relatif dipengaruhi oleh manajer;
3. Keserasian antara individu dengan organisasi mempunyai pengaruh penting dalam prestasi dan kepuasan individu dalam organisasi.

Keterkaitan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja telah banyak diteliti oleh para psikolog industri organisasi. Meski hasil yang ditampilkan para peneliti tersebut bervariasi –dan terlepas dari pro ataupun kontra akan hasilnya--, tampaknya satu kesepakatan di antara mereka adalah makna iklim organisasi itu sendiri lebih menjurus pada persepsi pegawai ataupun karyawan tentang kondisi organisasinya. Kondisi organisasi itu sendiri dapat berupa kondisi fisik ataupun non fisik.

⁷⁰ Umstot, D.D., (1988). *Understanding Organizational Behaviour*. St. Paul: West Publishing Company. h. 2

⁷¹ Stoner, J.A., et al. (1996). *Manajemen JilidI*. Terjemahan Sindoro. Jakarta: Prehallindo, h. 124

Dalam tulisannya Jewell dan Siegall (1989)⁷² memerinci beberapa kondisi kerja fisik seperti suhu di tempat kerja, penerangan di tempat kerja, kebisingan di tempat kerja, arsitektur tempat kerja, sedangkan kondisi non fisik dapat berupa distribusi jam kerja. Adapun jika mengacu pada pendapat Umstot (1988) faktor tersebut dapat berupa

1. Otonomi individual, yaitu kebebasan individu, inisiatif dan tanggung jawab yang dimiliki pegawai;
2. Tingkat struktur aturan terhadap posisi, yaitu arahan, pengawasan, aturan dan prosedur, serta tujuan yang berhubungan dengan pekerjaan;
3. Orientasi kompensasi, yaitu promosi, pujian, upah, dan kompensasi lainnya yang adil;
4. Perhatian, kehangatan dan dukungan, yaitu tingkat perhatian terhadap pegawai yang diberikan organisasi ataupun atasan;
5. Kepercayaan.

Dari hasil penelitian tentang pengaruh suhu pada unjuk kerja ternyata sampai pada simpulan bahwa perbedaan fisiologis pada masing-masing individu memiliki pengaruh terhadap terhadap persepsi kenyamanan dalam bekerja. Hasil penelitian tersebut mengungkap bahwa pada suhu tertentu

⁷² Jewell, L.N., & Siegall, M. 1989. *Psikologi Industri dan Organisasi Modern*. Editor: Danuyasa. Jakarta: Arcan.h. 23

orang tertentu merasa dingin, sementara yang lainnya biasa saja. Tentu saja kondisi yang berbeda ini juga menghasilkan kenyamanan yang berbeda dan pada akhirnya juga bermuara pada unjuk kerja yang ditampilkannya.

Dalam catatannya Jewell dan Siegall (1989)⁷³ menyatakan bahwa banyak variabel yang mempengaruhi persepsi manusia tentang suhu, sehingga dalam penelitian tentang suhu ini, Vogt, Candas, & Libert (dalam Jewell dan Siegall, 1989)⁷⁴ mengajukan suhu efektif, yaitu suhu yang dirasakan dan bukan suhu dari pembacaan termometer. Hasil penelitian mereka menemukan bahwa hawa yang sangat panas dan sangat dingin mengarah pada perubahan-perubahan fisiologis yang dapat mempengaruhi dramatik pada unjuk kerja.

Catatan lain yang diajukan Jewell dan Siegall (1989)⁷⁵ adalah bahwa ada dua faktor yang paling besar pengaruhnya terhadap pengaruh suhu ekstrem di tempat kerja, yaitu sifat kerja yang dilakukan dan lamanya karyawan bekerja pada suhu ekstrem tersebut. lebih lanjut diungkap Jewell dan Siegall (1989)⁷⁶ bahwa karyawan yang melakukan tugas kognitif dan kerja di kantor dan kerja manual yang ringan

⁷³ Jewell, L.N., & Siegall, M. 1989. *Psikologi Industri dan Organisasi Modern*. Editor: Danuyasa. Jakarta: Arcan. h. 10

⁷⁴ Ibid h. 11

⁷⁵ Ibid h. 12

⁷⁶ Ibid h. 13

biasanya paling efektif dan nyaman dilakukan pada suhu efektif tidak lebih dari 80°, sedangkan untuk kerja manual yang berat umumnya dilaksanakan lebih baik pada suhu udara yang lebih sejuk. Jika merujuk pada paparan di atas, persepsi seseorang tentang suhu, jelas akan mempengaruhi unjuk kerja yang ditampilkannya.

Hampir sama dengan persoalan suhu udara, persoalan penerangan juga menarik untuk dikaji terutama keterkaitannya dengan unjuk kerja, kepuasan dan pada akhirnya kualitas kehidupan kerja pegawai. Meski persepsi individu mengenai penerangan hampir sama dengan persepsi mereka tentang suhu, di samping bahwa persepsi penerangan lebih tergantung pada kemampuan penglihatan individu dan kondisi ruangan, juga variasinya tidaklah sedramatik persepsi karyawan tentang suhu. Pengukuran penerangan dapat dilakukan secara fisik dengan menggunakan ukuran baku penerangan yang disebut *footcandles*.

Beberapa variabel yang perlu diperhatikan dalam menentukan kebutuhan penerangan adalah (1) sifat tugas; (2) penglihatan seperti ukuran dan warna dari bahan, perkakas atau alat bantu kerja yang lain; (3) kontras, yaitu sejauh mana obyek utamanya akan jelas dibandingkan dengan latar belakangnya. Semakin rendah tingkat penerangan semakin besar kontras yang diperlukan. Catatan yang perlu diajukan

adalah dengan adanya penerangan yang cukup dimungkinkan akan menghasilkan kenyamanan dalam bekerja, harapan lebih lanjut dengan adanya kenyamanan ini adalah setiap individu yang bekerja pada ruang tersebut akan menampilkan unjuk kerja yang baik. Sebagaimana diungkap di muka bahwa jika dari hasil penilaian karyawan suasana kerjanya mendukung, ataupun nyaman maka akan diperoleh satu kepuasan kerja dan pada akhirnya akan dapat memperbaiki kualitas kehidupan kerja karyawan tersebut. Mengukur iklim organisasi dapat juga dilihat dari bagaimana karyawan mempersepsi tingkat kebisingan dalam ruang kerjanya. Kebisingan ditimbulkan oleh suara yang muncul di lingkungan kerja. Merujuk dari hasil penelitian para pakar, Jewell dan Siegall (1989)⁷⁷ memberi simpulan bahwa kebisingan akan mempengaruhi efektivitas kerja pada pelaksanaan tugas kognitif, dan menghalangi tugas belajar psikomotor.

Sebenarnya pengaruh kebisingan lebih mengarah pada kondisi fisik dan psikologis seseorang. Karyawan yang secara permanen menerima kebisingan terus menerus, maka kemampuan mendengarnya akan berkurang dan ini tentu saja berpengaruh pada tingkat kesejahteraan karyawan. Pengaruh kebisingan terhadap kondisi psikologis muncul

⁷⁷ Ibid. 14.

tatkala ada kebisingan yang tidak dikehendaki, dan ini menjadikan yang bersangkutan akan mengalami stress. Meski demikian harus pula diakui bahwa terkadang ada kondisi yang oleh seseorang dianggap sebagai satu kebisingan, namun oleh individu lainnya dianggap sebagai hal yang biasa.

Pada kondisi tersebut tampaknya bising tidaknya kondisi kerja seseorang lebih tergantung pada kemampuan reseptor pendengaran seseorang.

Terkait dengan kebisingan ini adalah fenomena bekerja dengan musik. Jewell dan Siegall⁷⁸ mengungkap bahwa asalmulanya musik diperkenalkan dalam lingkungan kerja karena hipotesis bahwa orang akan lebih produktif jika bekerja dengan musik. Sejumlah penelitian sebagaimana diungkap oleh Jewell dan Siegall (1989)⁷⁹ memang mendukung pernyataan ini, artinya musik dapat meningkatkan gairah kerja, dan bekerja dengan suasana gembira, memenuhi kepuasan kerja dan pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerjanya baik. Meski demikian, bagi sementara orang musik juga dapat dianggap sebagai sesuatu yang dapat mengalihkan perhatian terhadap pekerjaan, dan memungkinkan terjadinya kelalaian dalam bekerja yang pada ujung-ujungnya menurun produktivitas dan efisiensi kerja.

⁷⁸ Ibid. h. 15

⁷⁹ Ibid. h. 16

Merujuk pada pelbagai hasil penelitian baik kontra ataupun mendukung bahwa suasana tenang ataupun sebaliknya dapat berpengaruh terhadap terhadap kualitas kerja, dan kepuasan kerja seseorang yang pada akhirnya juga akan menurunkan kualitas kehidupan kerja pegawai, maka sudah sewajarnya suara yang ditimbulkan ataupun muncul dalam kondisi kerja harus disesuaikan dengan kemampuan mendengar karyawan yang bekerja di lokasi tempat tersebut. Jika memang kebisingan tersebut memang selalu ada menyertai pekerjaan –karena kondisi kerjanya memang demikian— maka yang terbaik adalah mengurangi tingkat kebisingan dengan mempergunakan alat.

Pilihan untuk mempergunakan musik dapat juga dianggap sebagai pilihan baik tatkala seluruh karyawan di ruang tersebut menghendakinya. Meski demikian operator musik harus selektif dalam memilih jenis musik, sebab jika tidak yang inginnya meningkatkan gairah kerja malah justru menghanyutkan dan melalaikan karyawan, sebaliknya semula diharapkan dapat dijadikan alat relaksasi bagi karyawan justru malah memekakkan telinga. Pilihan jenis musik ini juga harus disesuaikan dengan suasana ataupun waktu yang ada. Kondisi kerja lain yang oleh Jewell dan Siegall (1989)⁸⁰ dapat

⁸⁰ Ibid. h. 17

dipersepsi oleh karyawan adalah arsitektur dan penampilan tempat kerja. Arsitektur tempat kerja ini termasuk ukuran dan tata letak tempat kerja, pembagian tempat kerja, pengaturan kantor, warna dinding. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Oldham, Jewell dan Siegall (1989)⁸¹ tentang reaksi 25 orang karyawan yang pindah kantor dari pabrik yang luasnya 3100 kaki persegi ke pabrik yang luasnya 6500 kaki persegi. Setelah pindahan ternyata para karyawan merasa leboh lapang, sehingga mereka dapat berkonsentrasi pada pekerjaannya secara lebih efektif, merasa lebih puas dengan kondisi kerja dan lebih puas dengan pekerjaannya.

Selain dari laporan hasil penelitian Oldham, Jewell dan Siegall (1989)⁸² juga melaporkan hasil penelitian Szilagyi dan Holland yang justru berkebalikan dengan hasil penelitian Oldham. Dari hasil penelitian Szilagyi dan Holland tentang 96 karyawan perusahaan minyak dan terbiasa bekerja dengan *space* yang lebih luas, ternyata tatkala mereka dipindahkan ke tempat yang lebih padat (kepadatan sosial yang lebih besar) ditemukan bahwa mereka yang mengalami stress lebih sedikit. Secara tidak langsung hasil penelitian Szilagyi dan Holland ini tidak mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa kepadatan akan menyebabkan pengaruh yang negatif.

⁸¹ Ibid. 18

⁸² Ibid. h. 19

Dalam bagian lain tulisannya Jewell dan Siegall (1989)⁸³ mengidentifikasi ciri arsitektur tempat kerja lainnya yaitu pembagian tempat kerja. Pembagian tempat kerja berupa tempat terbuka atau tempat tertutup. Dalam tulisannya Jewell dan Siegall (1989)⁸⁴ mengutip hasil penelitian yang dilakukan oleh Sundstrom, Burt, dan Kamp yang menyimpulkan bahwa semua subyek penelitian mereka lebih menyukai tempat kerja yang tertutup –terlepas dari jenis pekerjaan mereka--. Dari hasil penelitian sebagaimana dituliskan Jewell dan Siegall (1989)⁸⁵ ternyata ruang perorangan yang secara fisik dan psikologis tersendiri berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, kepuasan dengan lingkungan kerja dan secara terbatas dengan unjuk kerja. Penelitian Sundstrom, Burt, dan Kamp juga didukung oleh hasil penelitian Oldham yang menemukan bahwa ada korelasi positif antara adanya sekat kantor dan rasa tersendiri (*privacy*) dan kepuasan dengan keadaan kantor. Dalam akhir tulisannya memberi catatan bahwa kantor yang terbuka banyak memiliki kekurangan daripada keuntungan untuk jangka panjang.

Hal lain yang juga dapat dipersepsi karyawan tentang kondisi fisik tempat kerjanya adalah pengaturan

⁸³ Ibid. h. 20

⁸⁴ Ibid. h. 21

⁸⁵ Jewell, L.N., & Siegall, M. 1989. *Psikologi Industri dan Organisasi Modern*. Editor: Danuyasa. Jakarta: Arcan. h. 23

kantor. Pengaturan ruang kantor secara tidak langsung mengekspresikan pribadi orang yang menempatnya. Dengan begitu kantor yang tidak tertata baik, mungkin menunjukkan pemilik ruang yang mampu untuk menata pekerjaannya, dan secara tidak langsung dapat pula ditengarai adanya ketidakpuasan dalam bekerja.

Ciri lain dari arsitektur yang ditengarai memiliki pengaruh terhadap kondisi psikologis karyawan adalah pemberian warna dinding (cat dinding). Pemberian warna tertentu memiliki keterkaitan dengan perilaku orang yang menempatnya. Warna-warna seperti biru dan hijau ditengarai memiliki pengaruh rasa santai dan tenang terhadap orang, sedangkan warna merah cenderung merangsang, kuning dan oranye ditengarai memiliki pengaruh meningkatkan perhatian dan kesiapsiagaan, sementara warna abu-abu memberi pengaruh depresi terhadap orang-orang. Dalam tulisannya Jewell dan Siegall (1989)⁸⁶ mengungkap bahwa implikasi hubungan antara warna, perasaan dan perilaku manusia telah banyak dipraktekkan dalam pelbagai aplikasi. Tempat kerja yang memiliki resiko tinggi dicat warna kuning, kafeteria dicat hijau, sedangkan tempat kerja modern biasanya sedikit mepergunakan warna di dinding atau

⁸⁶ Ibid. h. 26

bahkan memilih warna putih –polos-, putih pudar atau warna kuning muda.

Persepsi karyawan tentang cat dinding setidaknya memberi pengaruh pada kondisi psikologis yang bersangkutan. Pengaruh ini mungkin positif yang berarti dapat menaikkan gairah kerja, yang secara tidak langsung menunjukkan tingkat kualitas kehidupan kerja yang baik, atau sebaliknya menurunkan semangat kerja (*burnout*). Jika terjadi penurunan semangat kerja maka dapat disimpulkan terjadi penurunan kualitas kehidupan kerja karyawan.

Mengacu pada pendapat Umstot (1988)⁸⁷ bahwa iklim organisasi yang baik ditandai adanya (1) otonomi individual; (2) tingkat struktur aturan terhadap posisi, yaitu arahan, pengawasan, aturan dan prosedur, serta tujuan yang berhubungan dengan pekerjaan; (3) orientasi kompensasi; (4) perhatian, kehangatan dan dukungan diberikan organisasi ataupun atasan; (5) Kepercayaan. Jika kondisi iklim organisasi sebagaimana dipersepsi oleh karyawan baik, maka menurut Umstot akan menghasilkan 3 kategori *psychological states*, yaitu (1) kebermaknaan pekerjaan yang dialami; (2) tanggungjawab hasil pekerjaan yang dialami; (3) pengetahuan dari hasil nyata pekerjaan yang dilaksanakan. Bila ketiga

⁸⁷ Umstot, D.D., (1988). *Understanding Organizational Behaviour*. St. Paul: West Publishin Company. h. 36

kondisi psikologis ini muncul, maka sejumlah kepribadian dan hasil pekerjaan positif dapat diprediksikan. Orang akan merasa lebih baik dengan pekerjaan mereka dan lebih menyukai pekerjaan yang berkualitas tinggi. Dengan sendirinya jika orang telah merasa nyaman dengan pekerjaannya, maka akan meningkatkan kepuasan dan kualitas kehidupan kerjanya.

Pada bagian awal tulisan ini telah diungkap makna iklim organisasi sebagai satu kondisi yang dipersepsi oleh karyawan, dan itu artinya persepsi individu karyawan satu akan berbeda dengan individu lainnya. Iklim organisasi yang sama dengan begitu dapat dirasakan secara berbeda oleh individu lainnya. Satu kondisi yang dirasakan begitu kondusif dan nyaman oleh seorang karyawan, mungkin saja tidak begitu bagi karyawan lainnya. Perbedaan cara mempersepsi ini akan dengan sendirinya juga memberi pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja yang berbeda pada individu yang berbeda. Selanjutnya kondisi tersebut akan menjadikan kualitas kehidupan kerja yang berbeda.

Meski demikian terkait dengan kualitas kehidupan kerja yang baik dapat juga ditengarai dari adanya 4 aktivitas karyawan, yaitu (1) partisipasi dalam pemecahan masalah; (2) restrukturisasi pekerjaan; (3) sistem penggajian yang inovatif

dan (4) peningkatan lingkungan kerja (Umstot, 1988)⁸⁸. Salah satu indikasi adanya kualitas kehidupan kerja yang baik bagi Umstot adalah adanya aktivitas dalam peningkatan lingkungan kerja, dan ini jika dikaitkan dengan pendapat Jewell dan Siegall (1989)⁸⁹ tampaknya dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang dimaksud dapat berupa kondisi fisik dan kondisi non fisik. Bagi Umstot peningkatan lingkungan kerja dapat berupa perubahan jam kerja, kondisi fisik ataupun aturan.

Peningkatan lingkungan kerja dilakukan dengan perubahan jam kerja yang diajukan Umstot salah satunya adalah menggunakan model *flexitime*. Model ini memberi peluang pada karyawan untuk memilih kapan yang bersangkutan akan mulai bekerja dan kapan mengakhirinya, dengan rentang waktu yang telah disepakati. Sebagai misal perusahaan telah menyepakati bahwa setiap karyawan harus masuk kantor selama 8 jam setiap harinya, artinya jika yang bersangkutan datang pada pukul 7.00 WIB pagi maka yang bersangkutan dapat pulang pada pukul 15.00 WIB. Mengingat kebutuhan antara karyawan yang berbeda maka karyawan

⁸⁸ Umstot, D.D., (1988). *Understanding Organizational Behaviour*. St. Paul: West Publishing Company. h. 38-39

⁸⁹ Jewell, L.N., & Siegall, M. 1989. *Psikologi Industri dan Organisasi Modern*. Editor: Danuyasa. Jakarta: Arcan. h. 29

diberi peluang memilih kapan dirinya siap untuk masuk dengan batas maksimal pada pukul 9.00 WIB misalnya, sehingga jika ada yang datang pukul 8.00 WIB maka karyawan tersebut harus menyelesaikan pekerjaannya hingga pukul 16.00, dan jika pukul 9.00 WIB maka harus tetap berada di kantor hingga pukul 17.00 WIB.

Model *flexitime* ini memberi kesempatan kepada karyawan yang karena memiliki kebutuhan lain yang harus dipenuhinya sebelum berangkat bekerja di kantor dapat dengan baik mengerjakan ataupun memenuhi kebutuhannya tersebut, tanpa harus datang terlambat ke kantor. Sebaliknya mereka yang menginginkan pulang lebih awal, dapat mulai bekerja secara lebih awal. Model *flexitime* ini juga sebagai cara untuk mengajari karyawan memmanage jadwal pekerjaannya sendiri. Tujuan akhir yang ingin dicapai dengan adanya model ini adalah karyawan merasa betah dan nyaman dengan pekerjaannya, dan jika kondisi ini telah tercapai diharapkan dapat berimbas pada kepuasan dan kualitas kehidupan kerjanya.

Peningkatan kondisi lingkungan dapat juga dilakukan dengan merancang ulang fasilitas tempat bekerja. Mengacu pada paparan terdahulu sebagaimana diungkap Jewell dan Siegall (1989)⁹⁰, maka arsitektur ruang kerja, penataan kantor

⁹⁰ Jewell, L.N., & Siegall, M. 1989. *Psikologi Industri dan Organisasi Modern*. Editor: Danuyasa. Jakarta: Arcan. h. 34

bahkan cat dinding kantor dapat disesuaikan dengan keinginan karyawan. Kenyamanan bekerja lagi-lagi menjadi tujuan utama dalam proses peningkatan kondisi lingkungan kerja, sebab dari sinilah akan memunculkan rasa puas dalam bekerja dan kualitas kerja yang pada akhirnya juga akan meningkatkan kualitas kehidupan kerja.

Paparan-paparan di atas setidaknya memberi gambaran bahwa iklim organisasi yang merupakan persepsi individu karyawan tentang organisasinya akan memberi pengaruh pada nyaman tidaknya yang bersangkutan bekerja di organisasi atau perusahaan tersebut. Kenyamanan bekerja merupakan syarat utama untuk dapat tercipta suasana kepuasan kerja karyawan, kualitas kehidupan kerja. Untuk itu peningkatan kepuasan kerja karyawan, dan kualitas kehidupan kerja dapat dicapai salah satunya dengan memperbaiki iklim organisasi.

E. Dukungan Konteks Organisasi

1. Pengertian Dukungan Konteks Organisasi

Dalam konteks dunia organisasi, setiap organisasi tentu memiliki tujuan yang akan dicapai. Pencapaian dari tujuan organisasi membutuhkan dukungan yang besar dari berbagai macam faktor. Salah satu faktor penting yang mendukung pencapaian suatu organisasi adalah sumber daya manusia yang terdapat di dalam organisasi, tidak

heran jika sumber daya manusia merupakan aset yang penting bagi organisasi sebab kontribusi yang diberikan berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap pencapaian yang akan dihasilkan oleh perusahaan. Salah satu hal yang perlu di perhatikan oleh sumber daya manusia adalah adanya rasa keterikatan yang di miliki karyawan terhadap perusahaan dan berkelanjutan.

Keterikatan karyawan menjadi penting dalam menentukan peran karyawan untuk menjalankan perusahaan, sebab karyawan memiliki pengaruh besar dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Keterikatan karyawan merupakan konsep manajemen bisnis yang menunjukkan bahwa karyawan yang berada . dalam perusahaan dapat sepenuhnya terlibat dalam organisasi dan mereka memiliki antusiasme terhadap pekerjaannya, dengan demikian karyawan akan bertindak dengan cara yang lebih baik untuk kepentingan perusahaan. Adanya keterikatan dan antusiasme karyawan menggambarkan kesungguhan karyawan untuk menyelesaikan tugasnya.

Faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan berasal dari bagaimana organisasi memperlakukan karyawannya. Jika seseorang karyawan merasa nyaman dan menyukai bekerja di organisasi tersebut maka karyawan akan merasa terikat (*engaged*) terhadap organisasinya dan

memberikan dampak loyalitas karyawan terhadap organisasi. Beberapa faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan pada organisasi sebagian besar berada di dalam praktek-praktek sumber daya manusia, di mana hal tersebut merupakan suatu cara atau usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk membuat karyawan merasa terikat.

Ketidaknyamanan karyawan bekerja pada organisasi dapat memberikan kerugian besar bagi perusahaan. Karyawan sangat sensitif mengenai kenyamanan bekerja di organisasi sebab memperhatikan banyak hal, baik pada saat bekerja di organisasi maupun untuk ke depannya.

Human Resources Practices atau praktek-praktek sumber daya manusia merupakan praktek-praktek yang dilakukan organisasi dalam upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan keterikatan karyawan terhadap organisasi itu sendiri. Praktek-praktek sumber daya manusia yang dimaksud di sini adalah mencakup pengambilan keputusan, pelatihan dan pengembangan karir, penilaian kinerja karyawan, sistem penghargaan kinerja dan keterlibatan karyawan. Semua hal tersebut baik secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi penilaian karyawan terhadap organisasi.

Pembelajaran secara kelompok sebagai unit terkecil dalam organisasi merupakan hasil dari proses saling membagi

keterampilan pengetahuan dan sumber daya alam diantara kelompok tersebut. Halesensial yang merupakan pendorong awal terjadinya perilaku belajar kelompok ini adalah kedekatan secara emosional (emotional attachment) & dukungan organisasi (organizational support) yang dapat memotivasi para individu dalam kelompok atau organisasi untuk terlibat dalam kegiatan pembelajaran tanpa rasa tertekan dan takut (Edmonson,1996)⁹¹.

Dalam organisasi, interaksi sosial bisa terjadi dalam konteks individu dengan organisasinya. Terkait dengan itu, konsep dukungan organisasi mencoba menjelaskan interaksi individu dengan organisasi yang secara khusus mempelajari bagaimana organisasi memperlakukan individu-individu (karyawan).

Dukungan konteks organisasi memancarkan pesan kepada seluruh anggota organisasi bahwa usaha-usaha mereka diketahui dan dihargai oleh organisasi dan hal ini akan membantu iklim kerja. Dengan demikian dapat memotivasi anggota organisasi untuk dapat terlibat dalam peningkatan pelayanan akademik.

Dukungan konteks organisasi mempunyai peranan penting dalam memberikan dukungan terhadap karyawan yang

⁹¹ Edmonson, A. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative science Quarserty, 44.2.*

akhirnya berdampak pada komitmen organisasi pada perusahaan. Eisenberger dalam Fuller et al., (2003)⁹² menyarankan bahwa peran dukungan konteks organisasi adalah untuk memperhatikan dan menghargai usaha karyawan dalam membantu keberhasilan organisasi.

Perlakuan-perlakuan dari organisasi yang diterima oleh karyawan ditangkap sebagai stimulus yang diorganisir dan diinterpretasikan menjadi persepsi atas dukungan organisasi. Persepsi ini akan menumbuhkan tingkat kepercayaan tertentu dari karyawan atas penghargaan yang diberikan organisasi terhadap kontribusi mereka (*valuation of employees contribution*) dan perhatian organisasi pada kehidupan mereka (*care about employees well-being*) (Eisenberger, et al. 1986)⁹³. Tingkat kepercayaan karyawan terhadap dukungan organisasi ini akan dipengaruhi oleh evaluasi mereka atas pengalaman dan pengamatan tentang cara organisasi memperlakukan karyawan-karyawannya secara

⁹² Fuller et al, 2003. *A Social Identity Perspective on The Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment*, Journal of Social Psychology, 143 (6): 789-791.

⁹³ Eisenberger et al, 1986. *Perceived Organizational Support and Police Performance: The Modelling Influence of Socio Emotional Needs*. Journal of Applied Psychology, 1998, Vol. 83, No. 2, 288-297.

umum (Allen, 1995; Eisenberg *et al.*, 1986)⁹⁴.

Dukungan konteks organisasi yang dimiliki seorang karyawan secara psikologis dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Pertama, kewajiban peduli terhadap organisasi akan membuat seseorang merasa mempunyai kewajiban untuk peduli terhadap organisasi dan membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Kedua, dukungan konteks organisasi dalam hal kepedulian, penghargaan, dan pengarahan karyawan untuk menyatukan status peran dan keanggotaan kedalam identitas dirinya. Pengaruh psikologis yang ditimbulkan oleh dukungan konteks organisasi seorang karyawan akan memperkuat afektif mereka terhadap organisasi (Eisenberg dalam Fuller *et al.*, (2003)⁹⁵. Dalam teori dukungan konteks organisasi yang diajukan oleh dikatakan bahwa untuk menentukan kesiapan organisasi untuk memberikan imbalan pada usaha kerja dan untuk memenuhi kebutuhan sosioemosional karyawan mengembangkan keyakinan umum menyangkut sejauh mana perusahaan memberikan penghargaan terhadap kontribusi yang diberikannya dan kepedulian terhadap kesejahteraannya.

⁹⁴ Allen N.J. & Mayer J.P. 1990. *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, Journal of Occupational Psychology, Vol. 63 (1), pp 1-18.

⁹⁵ Fuller *et al.*, 2003. *A Social Identity Perspective on The Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment*, Journal of Social Psychology, 143 (6): 789-791.

Dukungan konteks organisasi dipengaruhi oleh pengalaman yang dimiliki oleh individu dan pengamatan mengenai keseharian organisasi dalam memperlakukan karyawannya. Perhatian perusahaan atas kesejahteraan karyawannya, juga mempengaruhi tingkat persepsi karyawan terhadap dukungan perusahaan. Karyawan yang melihat bahwa organisasi memberikan dukungan agar setiap orang dapat bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan bersama, sehingga dapat memberikan pelayanan akademik yang optimal.

Chang dan Lee (2000)⁹⁶ mendefinisikan dukungan konteks organisasi sebagai suatu upaya organisasi untuk meningkatkan prestasi kerja dan produktivitas kelompok. Hal ini juga menunjukkan keinginan kuat dari manajemen tingkat atas untuk memberikan penghargaan kepada karyawan atas hasil kerjanya.

Apabila ditinjau dari teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) yang merupakan salah satu pendekatan teori dalam Vander Zanden (1984)⁹⁷ dinyatakan bahwa individu masuk dalam hubungan pertukaran atau saling membagi karena mendapat *reward* dan *punishment* atau *cost* dan hubungan

⁹⁶ Chang, H. T & Lee, T. L. (2000). *The relationship between psychological safety, organization context support team learning behavior in taiwan*, Research of Nation Changhua University. h. 3

⁹⁷ Vander Zanden, JW. (1984). *Social Psychology*. New-York: Random House. H. 40

tersebut. Teori ini berdasarkan pada prinsip-prinsip penguatan (*reinforcement*) dan fokus pada interaksi antara dua pihak dlm teori belajar yaitu antar individu satu dengan individu lainnya maupun individu dengan organisasi. *Reward* merupakan segala sesuatu yang ingin didapatkan oleh individu dan *cost* sebagai sesuatu yang dihindari.

Menurut Edmondson (1999)⁹⁸ bahwa desain, sistem, dan struktur termasuk didalamnya material, peralatan, lingkungan fisik dan sistem pemberian reward dan pembayaran merupakan variabel penting untuk memperbaiki kinerja atau unit kerja.

Setiap individu (karyawan) memandang bahwa kerja yang dilakukannya merupakan suatu investasi di mana mereka akan memberikan waktu, tenaga, dan usaha untuk memperoleh apa yang mereka inginkan Sementara di sisi lain, organisasi tempat mereka berinvestasi (bekerja) dihadapkan pada tekanan lingkungan yang selalu berubah, yang mengharuskan organisasi tersebut untuk meningkatkan kinerja. Untuk itu organisasi akan memberikan *reward* kepada karyawannya yang bekerja sesuai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian terjadi suatu transaksi berupa pertukaran sosial di tempat kerja, antara individu dan organisasi.

⁹⁸ Edmondson, A. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. Administrative science Quarserty, 44,2.

Dari sudut pandang yang sama, bahwa pemecahan masalah manajemen dalam memotivasi orang untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi umumnya bersandarkan pada hubungan antara insentif organisasi dengan harapan-harapan pribadi. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa orang memasuki suatu organisasi karena ingin memuaskan kebutuhannya.

Insentif positif merupakan pendorong untuk memenuhi kebutuhan yang tidak dapat diperolehnya tanpa menjadi anggota organisasi. Demikian sebaliknya, organisasi akan memberikan penghargaan kepada anggotanya yang berprestasi sesuai dengan keinginan manajemen. Dalam hubungan tersebut, karyawan mempertimbangkan organisasi secara keseluruhan, bukan individual, dengan siapa mereka memiliki hubungan pertukaran. Namun Vander Zanden⁹⁹ menyatakan bahwa karyawan cenderung memandang tindakan agen organisasi (individu yang terlibat dalam pertukaran) sebagai tindakan organisasi itu sendiri (personifikasi organisasi).

Eisenberger *et al.* (1986)¹⁰⁰ mengemukakan bahwa

⁹⁹ Vander Zanden, JW. (1984). *Social Psychology*. New-York: Random House. H. 56

¹⁰⁰ Eisenberger et al, 1986. *Perceived Organizational Support and Police Performance: The Modelling Influence of Socio Emotional Needs*. Journal of Applied Psychology, 1998, Vol. 83, No. 2, 288-297.

para karyawan atau individu dalam organisasi akan mengembangkan suatu keyakinan menyeluruh untuk menentukan kesiapan personifikasi organisasi dalam memberi hadiah atas usaha kerja yang meningkat dan memenuhi kebutuhan karyawan untuk dipuji dan dihargai. Hal ini merupakan inti dari dukungan organisasional. Menurutnya, dukungan organisasional yang dipersepsikan akan bergantung pada beberapa proses *attributional* yang digunakan untuk menunjukkan komitmen yang dilakukan oleh pihak lain dalam suatu hubungan sosial. Dukungan ini ditentukan oleh frekuensi, keekstriman dan usaha pemberian pujian dan penghargaan serta hadiah lainnya seperti gaji, penilaian, dan penambahan tanggung jawab pekerjaan.

Konsep dukungan konteks organisasional juga telah lama dijelaskan oleh para ilmuwan manajemen dalam literatur-literatur teori keadilan distributif. Teori keadilan distributif menyebutkan bahwa individu-individu dalam organisasi akan mengevaluasi hasil-hasil organisasi dengan memperhatikan beberapa aturan distributif berdasarkan hak menurut keadilan atau kewajaran. Sedangkan teori kewajaran (*equity theory*) juga mengemukakan bahwa penghargaan organisasi harus didistribusikan sesuai tingkat

kontribusi individual

Randall *et all.* (1999), menyatakan bahwa organisasi yang mendukung adalah organisasi yang merasa bangga terhadap pekerja mereka, memberi kompensasi dengan adil, dan mengikuti kebutuhan pekerjanya. Dukungan organisasional merupakan dasar hubungan pertukaran yang dijelaskan dalam prinsip sosial atau ekonomi (Blau, 1964). Dua cara utama pertukaran sosial, yaitu: (1) pertukaran menyeluruh (global) antara karyawan dan organisasi, dan (2) hubungan antara atasan dan bawahan.

Hukum timbal balik (*norm of reciprocity*) menyatakan bahwa individu yang diperlakukan dengan baik oleh pihak lain akan merasa berkewajiban untuk membalasnya dengan perlakuan baik pula. Schermerhorn (1996)¹⁰¹ menyatakan bahwa dukungan organisasional yang dipersepsikan level tinggi akan menciptakan kewajiban bagi individu untuk memberikan timbal baliknya.

Rhoades dan Eisenberger (2002)¹⁰² mengemukakan bahwa secara psikologis dukungan organisasional yang

¹⁰¹ Schermerhorn, J. R., Gardner, W.L., dan Martin, T. N. 2001. Management Dialogues : Turning on the Marginal Performer. *In the Organizational Behavior Reader*. 7th Edition. Osland, J. S., Kolb, D. A., dan Rubin, I. M. New Jersey: Prentice Hall.

¹⁰² Rhoades, L. dan Eisenberg, W. L. 2002, Perceive Organizational Support : A Review of Literature. *Journal of Applied Psychology*, Vol.68, 653-714.

dipersepsikan level tinggi memunculkan tiga hal pada karyawan yaitu: (a). Berdasar pada hukum timbal-balik, menciptakan perasaan berkewajiban untuk peduli pada keselamatan organisasi dan membantu organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya, (b). Kepedulian, pengakuan, dan rasa hormat organisasi terhadap mereka akan memenuhi kebutuhan sosio-emosional karyawan, sehingga mereka bangga menjadi anggota organisasi dan memasukkan status peran mereka di organisasi sebagai identitas sosial mereka, dan (c). Memperkuat keyakinan karyawan bahwa organisasi mengakui dan menghargai kinerja yang meningkat, dengan kata lain, semakin baik kinerja karyawan semakin besar penghargaan yang diberikan organisasi.

Ketiga hal tersebut di atas membawa keuntungan bagi karyawan (misal: meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja yang positif) dan bagi organisasi (misal: meningkatkan komitmen afektif dan kinerja karyawan serta menurunkan *turnover*).

Dapat disimpulkan bahwa dukungan konteks organisasi adalah bagaimana perusahaan ataupun organisasi menghargai kontribusi karyawan terhadap kemajuan perusahaan (*valuation of employees' contribution*) ataupun organisasi dan perhatian perusahaan terhadap kehidupan mereka (*care about employees' well-being*).

2. Jenis-jenis Dukungan Konteks Organisasi

Ada 2 bentuk dukungan konteks organisasi yaitu:

- a. Dukungan Intrinsik, yaitu:
 - 1) a.Gaji
 - 2) Tunjangan
 - 3) Bonus
- b. Dukungan Ekstrinsik, yaitu:
 - 1) Perhatian
 - 2) Pujian
 - 3) Penerimaan
 - 4) Keakraban
 - 5) Informasi
 - 6) Pengembangan diri

3. Pengukuran Dukungan Konteks Organisasi

Untuk mengukur variabel dukungan konteks organisasi digunakan kuesioner dari penelitian Chang & Lee (2000)¹⁰³ yang dikonstruksi dari penelitian Edmonson seorang profesor dari Harvard. Organization context support questionnaire (OCSQ) ini melihat dari segi:

¹⁰³ Chang, H. T & Lee, T. L. (2000). The relationship between psychological safety, organization context support team learning behavior in taiwan, Research of Nation Changhua University.

- a. *Social – interactive facility* yaitu fasilitas-fasilitas yang dapat mendorong terjadinya interaksi dan pertukaran sosial.
- b. *Team – based rewarding*, yaitu ada reward dan insentif untuk individu dan kelompok unit kerja.
- c. *Performance Appraisal system* yaitu sistem yang mengevaluasi dan memiliki kinerja individu dalam kelompok secara periodik dan adanya *fairness* dalam penilaian.

E. Universitas sebagai Organisasi

Dalam pasal 16 UU RI Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Disebutkan bahwa satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi disebut perguruan tinggi yang dapat berbentuk akademi, politeknik, sekolah tinggi, institut atau universitas. Pendidikan tinggi merupakan kelanjutan pendidikan menengah yang diselenggarakan untuk menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan atau menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kesenian demi meningkatkan taraf kehidupan masyarakat.

Pendidikan tinggi dapat diselenggarakan oleh pemerintah, dalam hal ini Departemen Pendidikan dan Kebudayaan yang disebut Perguruan Tinggi Negeri (PTN),

diselenggarakan departemen atau lembaga pemerintah lain yang disebut Perguruan Tinggi Kedinasan (PTK), atau diselenggarakan oleh masyarakat disebut Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Perguruan tinggi merupakan lembaga pendidikan yang secara formal disertai tugas dan tanggung jawab untuk mempersiapkan mahasiswa menjadi tenaga ahli dan terampil untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Universitas merupakan perguruan tinggi yang terdiri dari sejumlah fakultas yang menyelenggarakan pendidikan akademik atau profesional dalam sejumlah disiplin ilmu tertentu. Dalam universitas terdapat sekumpulan orang terpelajar yaitu tenaga pendidik dan peserta didik. Tenaga pendidik yang dimaksud adalah dosen yaitu seseorang yang berdasarkan kependidikan dan dimaksud adalah dosen, yaitu, seseorang yang berdasarkan kependidikan dan keahliannya diangkat oleh penyelenggara perguruan tinggi dengan tugas utama mengajar pada perguruan tinggi. Dosen dapat dibedakan menjadi dosen biasa, dosen luar biasa, dan dosen tamu. Dosen biasa adalah dosen yang ditempatkan sebagai tenaga tetap pada perguruan tinggi tertentu atau disebut juga sebagai dosen tetap. Dosen luar biasa adalah dosen yang bukan tenaga tetap sedangkan dosen tamu adalah seseorang yang diundang dan diangkat untuk menjadi dosen selama jangka waktu tertentu.

Deskripsi pekerjaan utama dosen adalah memberikan

pengajaran melalui perkuliahan, seminar, tutorial, dan praktikum dalam laboratorium atau lapangan. Tugas lainnya meliputi merancang silabus pengajaran, menyiapkan kuliah, menyusun dan menilai tugas ujian mahasiswa. Selain mengajar dosen juga melakukan kegiatan penelitian, menulis makalah atau buku, serta melakukan pelayanan pada masyarakat. Semua pekerjaan itu biasa dikenal dengan sebutan Tridharma Perguruan Tinggi, yang meliputi kegiatan utama, yaitu: pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat.

F. Pengaruh Iklim Psikologis dan Dukungan Konteks Organisasi terhadap Mutu Pelayanan Akademik Dosen PAI

Pelayanan akademik merupakan salah satu bentuk organisasi yang terdapat banyak kegiatan di dalamnya. Kegiatan-kegiatan tersebut dapat mempengaruhi lingkungan kerja beserta individu-individu yang bekerja di perusahaan tersebut. Iklim organisasi merupakan sifat-sifat atau ciri-ciri yang dirasakan individu dalam lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan organisasi sehingga dapat mempengaruhi perilaku orang-orang di dalamnya (Steers, 1985)¹⁰⁴. Karyawan sebagai individu yang berada di organisasi perusahaan, setiap saat merasa, mempersepsi, dan memaknai pengalaman-

¹⁰⁴ Steers. 1985. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga

pengalamannya, dimensi- dimensi, dan karakteristik-karakteristik di lingkungan organisasinya. Iklim organisasi tersebut merupakan hasil pemaknaan yang dilakukan individu terhadap lingkungan organisasinya.

Iklim organisasi lebih bersifat subyektif dan memiliki efek yang berbeda- beda pada masing-masing individu. Iklim yang positif dan menyenangkan bagi individu ditandai dengan penilaian atau pemaknaan yang positif terhadap aspek- aspek atau dimensi-dimensi dari iklim organisasinya, yaitu kualitas kepemimpinan, kepercayaan, komunikasi, perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, tanggung jawab, imbalan yang adil, struktur dan birokrasi, kesempatan, pengendalian dan pengarahan perilaku, serta partisipasi karyawan (Davis dan Newstrom, 1994)¹⁰⁵. Indikasi iklim organisasi yang positif yaitu individu merasakan kepemimpinan yang kompeten, adanya kepercayaan di antara sesama rekan kerja dan antara atasan dan bawahan, komunikasi yang lancar dan efektif yang menciptakan kehangatan, adanya pemberian tanggung jawab dari atasan kepada bawahannya, karyawan merasakan pekerjaan yang ia lakukan bermanfaat bagi dirinya dan perusahaan, hukuman dan penghargaan yang diberikan adil dan objektif, struktur dan birokrasi yang tidak terlalu

¹⁰⁵ Davis, K., & Newstrom. 1994. *Perilaku Dalam Organisasi*. Alih Bahasa: Agus Dharma. Jilid Satu. Jakarta: Erlangga

banyak, tidak formal, dan tidak memberatkan anggotanya, adanya pengendalian dan pengarahan perilaku dari atasan yang tidak kaku, dan partisipasi karyawan yang cukup tinggi dalam perusahaan. Jewell dan Siegall (1998)¹⁰⁶ mengatakan bahwa iklim organisasi tersebut dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Iklim organisasi yang positif dapat mengarahkan individu memiliki sikap dan perilaku yang positif. Penelitian yang dilakukan oleh Glisson dan James (2002)¹⁰⁷ dengan judul *The Cross-Level Effects of Culture and Climate in Human Service Teams* di 30 negara bagian tenggara Amerika Serikat pada 283 manajer yang menangani pelayanan di bidang keadilan dan kesejahteraan untuk anak-anak, menunjukkan hasil bahwa iklim organisasi berhubungan dengan sikap kerja, dan perilaku karyawan.

Iklim organisasi yang positif membuat dosen PAI merasa senang, aman, nyaman, dan penuh makna ketika berada di lingkungan organisasi yang bersangkutan. Di saat dosen merasakan keamanan, kenyamanan, dan penuh kebermaknaan di tempatnya bekerja, maka karyawan akan memberikan pelayanan yang maksimal dan berkualitas kepada mahasiswa.

¹⁰⁶ Jewell, L.N., & Siegall, M. 1989. *Psikologi Industri dan Organisasi Modern*. Editor: Danuyasa. Jakarta: Arcan.

¹⁰⁷ Glisson, C., & James, L.R. 2002. The Cross-level Effects of Culture and Climate in Human Service Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767-794.

Iklm organisasi yang negatif muncul ketika individu merasa tidak mendapatkan perlakuan yang baik dan juga tidak merasa diperhatikan oleh perusahaan dan atasannya. Suasana kerja dan segala dimensi yang ada di lingkungan kerjanya dinilai tidak menyenangkan. Indikasi iklim organisasi yang negatif yaitu hukuman lebih ditekankan daripada *reward*, inisiatif individu terhambat, komunikasi yang tidak lancar, kepemimpinan yang otoriter, dan begitu banyak struktur serta kebijakan perusahaan yang formal, kaku, dan memberatkan karyawannya. Akibat dari iklim organisasi yang negatif adalah karyawan tidak akan merasa senang dan nyaman. Dalam keadaan yang seperti itu, karyawan akan sulit untuk berperilaku dan menunjukkan performansi yang maksimal sehingga pelayanan yang berkualitas sulit terwujud. Hal tersebut dikarenakan jika karyawan merasakan suasana kerja yang tidak nyaman, maka akan mempengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi pelanggan (Sugiarto,1999¹⁰⁸). Karyawan yang tidak siap tidak akan maksimal dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggannya. Karyawan juga akan enggan melayani pelanggan karena suasana hatinya yang tidak enak akibat lingkungan yang ia rasa tidak kondusif, akibatnya yaitu kualitas pelayanan yang tinggi tidak akan terwujud.

¹⁰⁸ Sugiarto, E. 1999. *Psikologi Pelayanan Dalam Industri Jasa*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Pelanggan membutuhkan pelayanan yang berkualitas, dan perusahaan memiliki standar kualitas pelayanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut. Standar kualitas pelayanan di McDonald's yaitu pelayanan yang cepat dan ramah untuk memberikan kepuasan pada pelanggan (McDonald's TM, 2001)¹⁰⁹. Keramahtamahan diciptakan dengan sikap dan perilaku karyawan untuk mewujudkan pengalaman yang menyenangkan bagi pelanggannya (McDonald's Australia Limited, 2003)¹¹⁰. Di McDonald's, sikap dan perilaku karyawan jelas memegang peranan penting dalam melayani pelanggan, yaitu untuk menciptakan kualitas pelayanan. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Coulter dan Coulter (2002)¹¹¹ dengan judul *Determinants of Trust in A Service Provider: The Moderating Role of Length of Relationship* di Amerika Serikat pada 677 pada pemilik bisnis kecil di Amerika Serikat yang ditanya tentang para karyawan penjualannya menyebutkan bahwa pelayanan individual dan karakteristik pemberi layanan yang terwujud dalam sikap dan perilaku karyawan dapat

¹⁰⁹ McDonald's TM. 2001. *Crew Handbook*. McDonald's Corporation.

¹¹⁰ McDonald's Australia Limited. 2003. *Crew Hand Out, Customer Delight*. McDonald's Corporation.

¹¹¹ Coulter, K. S., & Coulter, R. A. 2002. Determinants of Trust In A Service Provider: The Moderating Role of Length of Relationship. *Journal of Services Marketing*, 16(1), 35-50.

berpengaruh terhadap pembangunan rasa percaya konsumen pada kualitas pelayanan suatu perusahaan.

Perilaku karyawan tersebut dapat dipengaruhi oleh iklim organisasi seperti yang telah dijelaskan di atas tadi. Iklim organisasi merupakan hasil persepsi individu terhadap organisasinya. Persepsi tersebut sangat mempengaruhi perilaku seseorang karena seseorang cenderung bertindak laku berdasarkan pandangan mereka terhadap lingkungannya. Apabila mereka memandang dan merasa bahwa lingkungannya menyenangkan dan organisasinya memperlakukan mereka dengan baik seperti misalnya pemberian *reward* atas kerja bagus, atasan yang kompeten, perhatian, dan memberikan dukungan kepada bawahannya, serta kebijakan perusahaan yang ada mensejahterakan para karyawannya, maka individu itu akan cenderung berperilaku positif. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian Bienstock et al (2003)¹¹² yang berjudul *Organizational Citizenship Behavior and Service Quality* pada karyawan restoran cepat saji yang berjumlah 535 orang pada restoran cepat saji di negara bagian tenggara Amerika yang menunjukkan bahwa jika karyawan merasa organisasinya memperlakukan mereka dengan baik yaitu mereka

¹¹² Bienstock, C.C., DeMoranville, C.W., & Smith, R.K. 2003. Organizations Citizenship Behavior and Service Quality. *Journal of Services Marketing*, 7(4), 357-378.

mendapatkan hak-haknya di organisasi, maka karyawan akan menunjukkan perilaku yang menghasilkan pelayanan sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan.

Kualitas pelayanan dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya yaitu sikap dan perilaku karyawan, kepuasan kerja karyawan, motivasi kerja karyawan, sistem dan prosedur kerja di perusahaan, kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, suasana dan lingkungan kerja, teknologi dan fasilitas yang mendukung, kepemimpinan, kerjasama tim, *kebijakan reward*, dan peran karyawan di perusahaan. Faktor sistem dan prosedur kerja, kepemimpinan, dan kebijakan *reward* termasuk dalam dimensi-dimensi iklim organisasi. Persepsi karyawan atas ketiga hal tersebut menunjukkan iklim organisasi tertentu. Karyawan yang menilai bahwa sistem dan prosedur kerjanya terstruktur jelas, tidak membingungkan dan memberatkan mereka, maka karyawan mau dan mampu untuk memberikan pelayanan yang berkualitas. Gaya kepemimpinan yang karyawan sukai, tidak otoriter, dan berorientasi pada karyawan akan membuat karyawan merasa diperlakukan dengan baik. Dampaknya adalah kualitas pelayanan yang diberikan karyawan akan tercipta. Sistem *reward* yang adil dan objektif untuk karyawan akan memuaskan karyawannya karena karyawan merasa kerjanya dihargai. Akibatnya yaitu kualitas

pelayanan yang tinggi dapat terwujud.

Kualitas pelayanan merupakan bentuk hasil kerja yang berkualitas. Hasil kerja yang berkualitas dapat dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap suasana lingkungan kerjanya (Davis dan Newstrom, 1994, hal. 58)¹¹³, yaitu yang disebut sebagai iklim organisasi. Manajemen atau perusahaan berperan penting dalam mewujudkan iklim organisasi yang positif. Iklim organisasi positif menunjukkan bahwa dimensi-dimensi yang tercakup di dalam organisasi karyawan nilai dan makna sebagai hal yang menyenangkan dan mendukung individu serta sesuai keinginan individu. Iklim organisasi yang positif nantinya mendukung ke arah sikap dan perilaku positif yang dapat mewujudkan performansi yang maksimal, yaitu dalam memberikan pelayanan yang berkualitas tinggi, yaitu pelayanan yang cepat, akurat, ramah, dan memiliki jaminan pelayanan sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan, sehingga dapat memuaskan pelanggan. Iklim organisasi yang negatif mengindikasikan penilaian karyawan yang tidak baik dan tidak menyenangkan terhadap dimensi-dimensi iklim organisasi. Pada keadaan tersebut, karyawan merasakan ketidaknyaman, ketidakpuasan, dan ketidak bermaknaan. Akibat dari keadaan ini adalah sulit terwujudnya kualitas

¹¹³ Davis, K., & Newstrom. 1994. *Perilaku Dalam Organisasi*. Alih Bahasa: Agus Dharma. Jilid Satu. Jakarta: Erlangga..

pelayanan yang tinggi kepada pelanggan dan menyebabkan ketidakpuasan pelanggan. Hal tersebut akan merugikan perusahaan karena akan mengurangi loyalitas pelanggan.

G. Kerangka Pemikiran

Dalam era globalisasi, organisasi yang mampu bertahan dan memiliki keunggulan bersaing adalah organisasi yang memiliki kemampuan belajar secara cepat dalam menghadapi perubahan dan kondisi penuh ketidak pastian. Pengetahuan dan penemuan baru setiap waktu bertambah, membuat hal yang seolah sudah biasa dan baik menjadi ketinggalan jaman. Dalam menghadapi perubahan yang begitu cepat ini, organisasi membutuhkan beberapa hal yaitu: 1) akselerasi pengembangan produk dan proses yang inovatif, 2) antisipasi dan lebih siap beradaptasi terhadap perubahan eksternal lingkungan organisasi, 3) memberdayakan semua jajaran karyawan di organisasi, 4) implementasi strategi jangka pendek lebih cepat, 5) menstimulasi organisasi untuk terus melakukan perbaikan-perbaikan secara berkesinambungan.

Perguruan tinggi, khususnya dalam hal ini IAIN SMH Banten, merupakan sebuah organisasi formal yang didalamnya terdapat anggota-anggota (dosen, staf dan pejabat struktural, mahasiswa) yang saling berinteraksi dan bekerjasama. Untuk mencapai kemajuan, unggul bersaing dalam era globalisasi ini

diharapkan setiap anggota organisasi dapat belajar secara cepat dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Oleh sebab itu, dibutuhkan kerjasama, interaksi yang baik dan solid agar tercapainya tujuan yang hendak dicapai. Penyelenggaraan pendidikan di IAIN SMH Banten, bertujuan untuk menghasilkan output pendidikan yang memiliki integritas keislaman, keilmuan, kemanusiaan, dan keindonesiaan sejalan dengan visi IAIN SMH Banten, yaitu: Terwujudnya lembaga pendidikan tinggi agama Islam di Indonesia yang mampu mengembangkan dan mengintegrasikan aspek keislaman, keilmuan, kemanusiaan, dan keindonesiaan. Hal tersebut dapat diwujudkan melalui pelayanan akademik yang bermutu dan efektif yang memperhatikan karakteristik peserta didik, dalam hal ini mahasiswa.

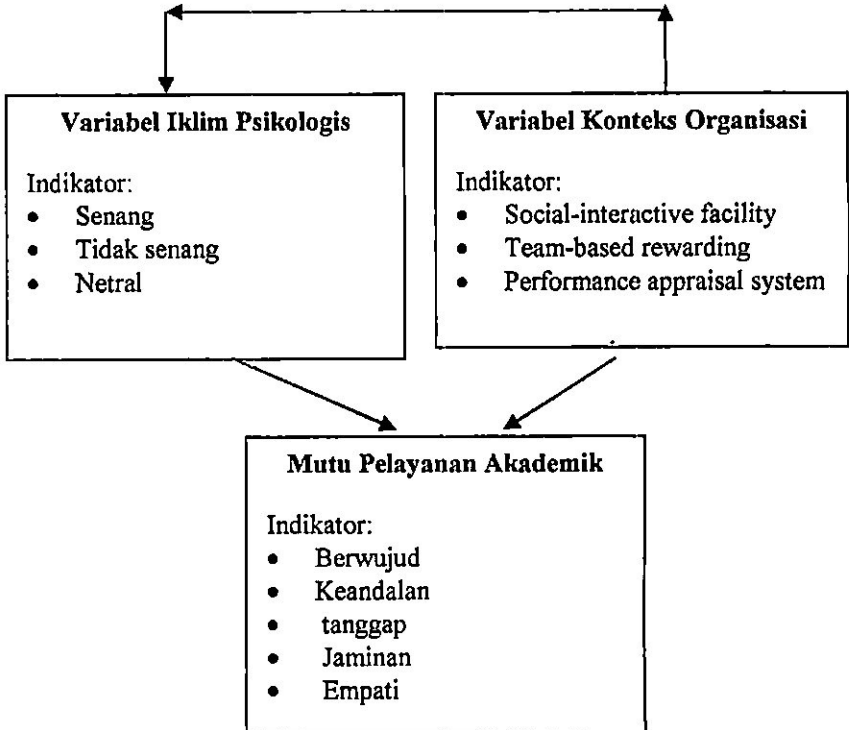
Dosen, sebagai salah satu komponen anggota dari organisasi ini merupakan ujung tombak keberhasilan akademik sebuah perguruan tinggi. Dosen secara langsung terlibat dalam kegiatan akademik dan memberikan layanan akademik kepada mahasiswa sebagai *user*. Keberhasilan belajar mahasiswa di setiap semesternya sangat terkait erat dengan peayanan akademik yang diberikan oleh dosen. Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan yang tugas utamanya adalah mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarkan

ilmu pengetahuan, teknologi dan seni melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat.

Namun, dosen sebagai individu ketika melaksanakan tugas utamanya ini tentu saja dipengaruhi oleh banyak hal. Sehingga kualitas atau mutu pelayanan akademik yang diberikan akan berbeda-beda pada setiap individunya. Faktor-faktor ini antara lain adalah pengetahuan dan kompetensi akademik, kepribadian, kondisi psikologis, iklim organisasi, iklim psikologis, fasilitas dan lain sebagainya. Misalnya adalah, ketika pimpinan telah menetapkan sebuah peraturan maka setiap anggota organisasi (dalam hal ini dosen) akan memiliki persepsi yang berbeda-beda terhadap peraturan tersebut. Ada yang menganggapnya sebagai motivasi, dan ada juga yang menganggapnya sebagai tekanan. Munculnya perbedaan persepsi-persepsi inilah merupakan salah satu penyebab yang dapat mengakibatkan adanya perbedaan mutu pelayanan akademik yang diberikan oleh dosen pada mahasiswa. Dan masih banyak lagi faktor penyebab lainnya yang menyebabkan adanya perbedaan mutu pelayanan akademik ini.

Gambar 2.1.

Skema Hubungan antar Variabel



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini dijelaskan tentang metode penelitian yang digunakan, meliputi hipotesis, variabel penelitian, subyek penelitian, instrumen penelitian, prosedur pengambilan data penelitian serta metode analisis data.

A. Hipotesis

Untuk menjawab permasalahan yang ada dalam penelitian ini, berdasarkan kerangka berpikir maka dibuat hipotesis alternatif sebagai berikut:

Ada Pengaruh positif dan signifikan antara iklim psikologis dan dukungan konteks organisasi terhadap kualitas pelayanan akademik dosen PAI. Semakin positif iklim psikologis dan dukungan organisasi, maka semakin tinggi kualitas pelayanan yang diberikan dosen kepada mahasiswa. Semakin negatif iklim psikologis dan dukungan konteks organisasi, maka semakin rendah pula kualitas pelayanan yang diberikan dosen kepada mahasiswa.

Adapun hipotesis nol yang diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Tidak ada pengaruh yang positif dan signifikan antara iklim psikologis dan dukungan konteks organisasi terhadap kualitas pelayanan akademik dosen PAI.

B. Desain Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai hubungan dan kontribusi antar variabel antara iklim psikologis dan dukungan konteks organisasi dengan mutu pelayanan akademi dosen PAI. Metode yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah non-eksperimental dengan pendekatan kajian lapangan/ field study.

C. Variabel Penelitian

Variabel-variabel yang dipakai dalam hipotesis-hipotesis penelitian ini adalah:

1. Iklim psikologis
2. Dukungan konteks organisasi
3. Kualitas pelayanan

Adapun definisi operasional variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut:

2. Iklim psikologis yang dioperasionalisasikan sebagai skor pada skala yang mengukur persepsi individu mengenai kejadian-kejadian di tempat kerja, pengalaman berinteraksi antar individu dan lingkungan kerjanya.
3. Dukungan konteks organisasi yang dioperasionalisasikan sebagai skor pada skala yang mengukur upaya organisasi untuk meningkatkan prestasi kerja dan produktifitas kelompok. Adanya keinginan kuat dari manajemen tingkat

atas untuk memberikan penghargaan kepada karyawan atas hasil kerjanya.

4. Kualitas pelayanan akademik yang dioperasionalkan sebagai skor pada skala yang mengukur suatu tindakan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan orang lain yang tingkat pemuasannya hanya dapat dirasakan oleh orang yang melayani maupun yang dilayani.

D. Instrumen Penelitian

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah menggunakan alat berupa kuesioner. Kuesioner dibuat dalam bentuk pertanyaan *close-ended question* dan *open-ended question*. Selain menggunakan kuesioner juga menggunakan skala *rating*. Metode skala *rating* ini didasarkan pada respon seseorang terhadap serangkaian pertanyaan yang berkaitan dengan sikap, keyakinan, tingkah laku, atau pengalaman responden. Skala ini terdiri dari beberapa pernyataan mengenai iklim psikologis, dukungan konteks organisasi dan pelayanan akademik yang diberikan oleh responden kepada mahasiswa. Dan responden diminta memilih salah satu jawaban dari pilihan sangat setuju hingga sangat tidak setuju terhadap pernyataan tersebut sesuai dengan pengalamannya. Instrumen dalam penelitian ini mengadaptasi sebuah instrumen yang sudah ada.

1. Kuesioner iklim psikologis

Dalam penelitian ini, variabel iklim psikologis menggunakan alat ukur dalam bentuk open-ended question.

2. Kuesioner dukungan konteks organisasi

Dalam penelitian ini, dukungan konteks organisasi diukur dengan menggunakan skala pengukuran yang digunakan berupa skala likert dengan rentang antara angka 1 sampai dengan 5 dan menggunakan respons dari tidak pernah, pernah, kadang-kadang, sering, selalu.

Tabel 3.1

Rincian Item Kusioner Dukungan Konteks Organisasi

No.	Aspek-aspek	Nomor item	Jumlah
1	<i>Social-interactive facility</i>	1,2,3,4,5,6,7,8,9	9
2	<i>Team-based rewarding</i>	10,11,12,13,14	5
3	<i>Performance appraisal system</i>	15,16,17,18,19,20	6
Jumlah			20

3. Kuesioner pelayanan mutu akademik

Dalam penelitian ini, pelayanan mutu akademik diukur dengan menggunakan skala pengukuran yang digunakan berupa skala likert dengan rentang antara angka 1 sampai dengan 5 dan menggunakan respons dari tidak pernah, pernah, kadang-kadang, sering, selalu.

Tabel 3.2.

Rincian Kuesioner Pelayanan Mutu Akademik

No.	Aspek-aspek	Nomor item	Jumlah
1	Berwujud	1,2,3,4,5	5
2	Keandalan	6,7,8	3
3	Tanggap	9,10,11,12	4
4	Jaminan	13,14,15,16	4
5	Empati	17,18,19,20	4
Jumlah			20

E. Metode Analisis Data

Data dalam penelitian ini diolah secara kuantitatif dengan menggunakan program SPSS V.16. Sementara untuk melihat perbedaan mahasiswa pria dan wanita dalam iklim psikologis dan iklim organisasi ini digunakan rumus *t test*, juga rumus regresi akan digunakan dalam penelitian ini guna mengetahui hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian ini.

F. Subyek Penelitian dan Karakteristiknya

Subyek akan dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah dosen yang termasuk dalam rumpun dosen di jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI) dan juga dosen yang tidak termasuk dalam rumpun dosen PAI tetapi mereka mengajar dalam beberapa semester di jurusan PAI. Yang terakhir ini dijadikan sampel juga karena peneliti menganggap responden

ini juga merasakan iklim psikologis dan iklim organisasi di jurusan PAI bahkan juga di Fakultas Tarbiyah khususnya. Populasi berjumlah 200 orang, sehingga yang peneliti ambil sebagai sampel adalah 10% dari jumlah populasi (Suharsimi Arikunto) yakni 20 orang.

G. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik yang digunakan untuk pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, dimana sampel sudah ditentukan karakteristiknya oleh peneliti, yaitu dosen yang berada dalam rumpun PAI dan dosen yang mengajar di PAI.

BAB IV
DESKRIPSI ANALISIS HASIL PENELITIAN

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00003	63.7000	12.17893	20
VAR00004	79.1000	5.20020	20

Correlations

		VAR00003	VAR00004
VAR00003	Pearson Correlation	1	-.192
	Sig. (2-tailed)		.417
	Sum of Squares and Cross-products	2818.200	-231.400
	Covariance	148.326	-12.179
	N	20	20
VAR00004	Pearson Correlation	-.192	1
	Sig. (2-tailed)	.417	
	Sum of Squares and Cross-products	-231.400	513.800
	Covariance	-12.179	27.042

		VAR00003	VAR00004
VAR00003	Pearson Correlation	1	-.192
	Sig. (2-tailed)		.417
	Sum of Squares and Cross-products	2818.200	-231.400
	Covariance	148.326	-12.179
	N	20	20
VAR00004	Pearson Correlation	-.192	1
	Sig. (2-tailed)	.417	
	Sum of Squares and Cross-products	-231.400	513.800
	Covariance	-12.179	27.042
	N	20	20

Berdasarkan hasil uji statistik korelasi pearson dengan spss versi 16.0 maka didapatkan hasil yang tidak signifikan antara iklim psikologis dan dukungan konteks organisasi dengan pelayanan mutu akademik mahasiswa, sebesar 0.417. ini menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh antara variabel-variabel dalam penelitian ini.

Ini dimungkinkan karena beberapa hal:

1. Pada variabel pelayanan mutu akademik didapatkan hasil yang baik dengan mean 79,1, pada variabel ini dosen menjawab melaksanakan tugasnya (melakukan bimbingan akademik, bimbingan skripsi dan mengajar di kelas) dengan sebaik-baiknya meskipun dengan media pembelajaran yang terbatas.
2. Sebagian besar dosen menjawab selalu meng up-grade pengetahuannya meskipun tidak terlalu didukung oleh lembaga.
3. Dosen tetap mengerjakan tugasnya meskipun tidak ada reward yang jelas yang diberikan oleh lembaga atas hasil kerja mereka.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Iklim psikologis dosen PAI di FTK IAIN SMH Banten, rata-rata dalam keadaan netral atau biasa-biasa saja dengan kebijakan dan peraturan yang sedang berjalan di lingkungan jurusan PAI Fakultas Tarbiyah dan keguruan. Didapat melalui hasil 18 dari 20 orang menjawab netral.
2. Dukungan konteks organisasi pada dosen PAI di FTK IAIN SMH Banten berada pada Mean 63,5. Menunjukkan bahwa dosen PAI menilai dukungan lembaga terhadap dosen berada pada rentang cukup. Sementara pelayanan mutu akademik berada pada mean 79.1 lebih tinggi daripada nilai rata-rata variabel x.
3. Tidak ada pengaruh yang signifikan antara iklim psikologis dan dukungan konteks organisasi terhadap mutu pelayanan akademik dosen PAI di IAIN SMH Banten. Didapatkan hasil korelasi sebesar 0.41 (dengan taraf signifikansi $P > 0.05$).

B. Saran

1. Peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang diberlakukan hendaknya lebih membangun iklim psikologis para dosen yang ada di lingkungan jurusan atau fakultas, sehingga mereka tidak merasa biasa-biasa saja atau netral. Ada dibangunnya iklim psikologis yang menyenangkan.
2. Menjalin komunikasi yang lebih baik antara atasan/pejabat fakultas dan jurusan kepada para dosen
3. Sistem sosialisasi program-program dan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan dosen harus diperbaiki agar terjalin komunikasi yang baik yang pada akhirnya membawa pada peningkatan pelayanan mutu dosen.

DAFTAR PUSTAKA

- Adya, B., & Atep. 2003. *Dasar-dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Armistead, C. G., & Clark, G. 1996. *Customer Service and Support: Layanan dan Dukungan kepada Pelanggan, Penerapan Strategi yang Efektif*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M., & Peterson, M.F. 2000. *Handbook of Organizational Climate*. California: Sage.
- Azwar, S. 2004. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Berkowitz, E. N., Keith, & Hartley. 1992. *Marketing*. Third Edition. Boston: Irwin.
- Bersama Kami Mengantri Tidak Lagi Menjemukan.2006.
<http://www.grativy.com>
- Bienstock, C.C., DeMoranville, C.W., & Smith, R.K. 2003. *Organizations*
- Citizenship Behavior and Service Quality. *Journal of Services Marketing*, 7(4), 357-378.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. 1997. *A Primer on Organizational Behavior*. Fourth Edition. New York: John Willey & Sons.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. 1996. A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.

Bulletins. 2006. <http://www.diaistika.co.id>

Coulter, K. S., & Coulter, R. A. 2002. Determinants of Trust In A Service Provider: The Moderating Role of Length of Relationship. *Journal of Services Marketing*, 16(1), 35-50.

Davis, K., & Newstrom. 1994. *Perilaku Dalam Organisasi*. Alih Bahasa: Agus Dharma. Jilid Satu. Jakarta: Erlangga.

DeSimone, R.L., & Harris, D. M. 1998. *Human Resources Development*. Second Edition. Orlando: The Dryden Press.

French, W. 1994. *Human Resources Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Gilmer, H. B. 1975. *Applied Psychology*. Second Edition. New York: McGraw Hill.

Glisson, C., & James, L.R. 2002. The Cross-level Effects of Culture and Climate in Human Service Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767-794.

Goetsch, D.L., & David, S.B. 2002. *Manajemen Mutu Total*. Jilid Satu. Jakarta: PT. Prenhallindo.

Haryanti, K., & Hadi, S. 2004. Hubungan Persepsi Mutu Pelayanan dan Nilai Konsumen dengan Kepuasan Konsumen. *Jurnal Psikodimensia, Kajian Ilmiah Psikologi*, 1(1), 46-56.

Jewell, L.N., & Siegall, M. 1989. *Psikologi Industri dan Organisasi Modern*. Editor: Danuyasa. Jakarta: Arcan.

Kisah PT. Good Year Indonesia Tbk

http://www.goodyear.indonesia.com/about/index_brandvalue.html

Klob, D.A., Rubin, D.M., & McIntyre. 1984. *Organizational Psychology: An Experiential Approach to Organizational Behavior*. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Koentjorohadi. 1983. *Pokok-pokok Perilaku Organisasi*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.

Kotler, P., & Armstrong, G. 1993. *Marketing: An Introduction, Third Edition*. New Jersey: Prentice Hall.

_____. 1994. *Principles of Marketing*. Sixth Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Lovelock, C., & Wirtz, J. 2004. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Fifth Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Lupiyoadi, Rambat. 2001. *Manajemen Pemasaran Jasa: Teori dan Praktek*. Jakarta : Salemba Empat.

McDonald's TM. 2001. *Crew Handbook*. McDonald's Corporation.

McDonald's Australia Limited. 2003. *Crew Hand Out, Customer Delight*. McDonald's Corporation.

_____. 2004. *Crew Hand Out, Original System Foundation*. McDonald's Corporation.

- Moekijat. 1990. *Asas-asas Perilaku Organisasi*. Bandung: CV. Mandar Maju. Moenir. 2000. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Muchinsky, P.M. 1993. *Psychology Applied to Work: Industrial and Organization Psychology*. Second Edition. Chicago: The Dorsey Press.
- Nangoi. 2004. *Pemberdayaan di Era Ekonom Pengetahuan*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Nasution, S. 2000. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta: Bumi Aksara. Nugroho, A. (Januari, 2005). Restoran Bakso di Bandung.
<http://adhi.blogdrive.com/comments>.
- Peter, J.P., & Olson, J.C. 1999. *Consumer Behavior: Perilaku Konsumen dan Strategi Pemasaran*. Edisi Keempat. Alih Bahasa: Damos Sihombing. Jakarta: Erlangga.
- Ramdan, M. (21 September 2004). Penjelasan Tentang Tesis Respon Sistem Syaraf Manusia.
<http://www.mail-archive.com/dosen-peneliti@yahoogroups.com/msg00004.html>.
- Ray "McDonald's" Kroc: Anda Untung, Saya Untung, Semua Untung. (April, 2005).
http://www.freelists.org/archives/list_indonesia
- Robbins, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Schneider, B. 1990. *Organizational Climate and Culture*. San Fransisco: Jossey Bass.

- Schuster, F.K., Morden, D.L., Baker, T.E., & McKay, I.S. 1997. Management Practice, Organizational Climate, and Performance: *An Exploratory Study. Journal of Applied Behavioral Science*, 33(2), 209-226
- Scotti, D.J., Harmon, J., Behson, S.J., & Messina, D.J. 2007. Links Among High- Performance Work Environment, Service Quality, and Customer Satisfaction: An Extension to the Healthcare Sector. *Journal of Healthcare Management*, 52(2), 109-125
- Sembel, R. 2003. Menang Dengan Pelayanan Sepenuh Hati.
<http://www.sinarharapan.co.id/ekonomi/mandiri/2003/1028/mandiri01.html>
- Siswanto, B. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Smither, R.D. 1998. *The Psychology of Work & Human Performance*. Third Edition. New York: Library of Congress Cataloging-In-Publication Data. Steers. 1985.
- Sugiarto, E. 1999. *Psikologi Pelayanan Dalam Industri Jasa*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. 1999. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Suryabrata, S. 1999. *Pengembangan Alat Ukur Psikologis*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan

- Suwarsono. 1999. *Manajemen Kualitas Pelayanan*. Jakarta: PT. Mandala Krida.
- Tjiptono, F. 2003. *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Widianti, A.Y. 2005. Hubungan Persepsi Karyawan Terhadap Pemberdayaan dengan Kualitas Pelayanan Pelanggan. *Skripsi* (Tidak diterbitkan). Semarang: Fakultas Psikologi Unika Soegijapranata.
- Zeithaml, V.A., & Bitner, M. J. 2000. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Second Edition. New York: The McGraw-Hill Companies.
- _____. 2006. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Fourth Edition. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Bernadine, H. John. & Russell, Joyce E.A., (1998), *Human Resource Management*, Second Edition. Boston: McGraw-Hill International Edition.
- Gregory, R.J., (1992). *Psychological Testing: History, Principles and Applications*. Biston: Allyn and Bacon.
- Jewell., L. N., & Siegall, M. (1992). *Psikologi Industri/ Organisasi Modern*. Alih bahasa A.
- Hadyana Pudjaatmaka, Meitasari. Judul Asli. Contemporary Industrial/Organizational Psychology. Jakarta: Arcan.
- Mondy, R. W. et al. (1980). *Management, Concept and Practice*. Boston: Allyn and Bacon Inc.

- Steers, Richard, M. (1980). *Efektivitas Organisasi*. Penterjemah Magdalena. Jakarta: Erlangga.
- Stoner, J.A., et al. (1996). *Manajemen Jilid1*. Terjemahan Sindoro. Jakarta: Prehallindo
- Tjala, A. (1989). *Faktod Diri dan Lingkungan Kerja dalam Hubungannya dengan Produktivitas Kerja Karyawan Usaha Servis Elektronika di Kotamadya Ujung Pandang*. Tesis Fakultas Pascasarjana IKIP Yogyakarta. Tidak diterbitkan.
- Umstot, D.D., (1988). *Understanding Organizational Behaviour*. St. Paul: West Publishing Company.

LAMPIRAN

-
1. Bacalah dengan seksama pernyataan-pernyataan dalam angket ini sebelum mengisinya.
 2. Isi keseluruhan nomor dalam angket ini jangan sampai ada yang tidak terjawab!
 4. Isi yang paling sesuai dengan apa yang anda rasakan.
-

Jenis kelamin : * L/P (*lingkari yang sesuai jawaban)

Mata kuliah yang diampu :

Sudah *.....tahun menjadi dosen (*isi dengan angka yang sesuai dengan lamanya bekerja)

1. Adanya kesempatan untuk berdiskusi dan berkomunikasi dengan rumpun dosen yang sama tersedia dengan baik

- | | | |
|---------------|------------------|-----------|
| a. tdk pernah | c. Kadang-kadang | e. Selalu |
| b. pernah | d. Sering | |

2. Pada umumnya para atasan/ pejabat komunikatif terkait tentang program-program yang akan dijalankan dalam lembaga

- | | | |
|---------------|------------------|-----------|
| a. tdk pernah | c. Kadang-kadang | e. Selalu |
| b. pernah | d. Sering | |

3. Antusiasme dosen dalam mengajar didukung oleh fasilitas yang memadai misalnya: kelas, infocus, papan tulis, spidol

- | | | |
|---------------|------------------|-----------|
| a. tdk pernah | c. Kadang-kadang | e. Selalu |
| b. pernah | d. Sering | |

4. Dosen dapat menggunakan akses jalur informasi dengan baik dan cepat seperti LAN (Local Area network), internet atau on-line

- | | | |
|---------------|------------------|-----------|
| a. tdk pernah | c. Kadang-kadang | e. Selalu |
| b. pernah | d. Sering | |

5. Para pejabat atau atasan berinovasi dalam pengembangan strategi dalam mengadakan kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan dosen-dosennya
- a. tdk pernah c. Kadang-kadang e. Selalu
b. pernah d. Sering
6. Penyebaran /sosialisasi informasi dan pengetahuan di lembaga sudah menggunakan teknologi informasi yang baik
- a. tdk pernah c. Kadang-kadang e. Selalu
b. pernah d. Sering
7. Penyebaran / kesempatan bagi dosen untuk mendapatkan peningkatan wawasan dan pengetahuan sudah tersebar dengan baik/ merata
- a. tdk pernah c. Kadang-kadang e. Selalu
b. pernah d. Sering
8. komunikasi diantara karyawan/ staf fakultas dan dosen terjalin dengan baik
- a. tdk pernah c. Kadang-kadang e. Selalu
b. pernah d. Sering
9. komunikasi antara atasan/pejabat fakultas dan dosen terjalin dengan baik
- a. tdk pernah c. Kadang-kadang e. Selalu
b. pernah d. Sering
10. Adanya insentif yang diberikan disamping gaji yang sangat mendorong peningkatan kinerja dosen
- a. tdk pernah c. Kadang-kadang e. Selalu
b. pernah d. Sering

11. Setiap dosen mendapat penghargaan (bukan hanya dalam bentuk uang) sesuai dengan hasil kerjanya di lembaga saya bekerja

- a. tdk pernah
- b. pernah
- c. Kadang-kadang
- d. Sering
- e. Selalu

12. Adanya penghargaan yang diberikan oleh lembaga/ fakultas tempat saya bekerja jika saya melakukan pekerjaan saya dengan usaha terbaik

- a. tdk pernah
- b. pernah
- c. Kadang-kadang
- d. Sering
- e. Selalu

13. komunikasi diantara sesama dosen terjalin dengan baik

- a. tdk pernah
- b. pernah
- c. Kadang-kadang
- d. Sering
- e. Selalu

14. komunikasi diantara sesama rumpun dosen terjalin dengan baik

- a. tdk pernah
- b. pernah
- c. Kadang-kadang
- d. Sering
- e. Selalu

15. Pekerjaan saya membutuhkan usaha yg tinggi untuk mendapatkan penilaian yg terbaik

- a. tdk pernah
- b. pernah
- c. Kadang-kadang
- d. Sering
- e. Selalu

16. Saya melaksanakan kegiatan pekerjaan saya dgn baik meskipun saya tau tidak ada pengawasan dalam kualitas pekerjaan saya

- a. tdk pernah
- b. pernah
- c. Kadang-kadang
- d. Sering
- e. Selalu

17. sistem penilaian kinerja dosen yang dilakukan oleh lembaga/fakultas selama ini menjunjung tinggi azas keadilan (tanpa adanya keberpihakan pada orang-orang tertentu)

- a. tdk pernah c. Kadang-kadang e. Selalu
b. pernah d. Sering

18. sosialisasi sistem penilaian kinerja dosen sudah dilakukan dengan baik oleh lembaga/fakultas

- a. tdk pernah c. Kadang-kadang e. Selalu
b. pernah d. Sering

19. peraturan-peraturan yang dibuat oleh lembaga juga mempertimbangkan kesejahteraan dosen

- a. tdk pernah c. Kadang-kadang e. Selalu
b. pernah d. Sering

20. Sistem penilaian kinerja dosen masih memiliki interpretasi penilaian yang subjektif

- a. tdk pernah c. Kadang-kadang e. Selalu
b. pernah d. Sering

21. Di dalam kelas, saya menggunakan media pembelajaran (infocus) sebagai alat bantu dalam perkuliahan

- a.sangat tdk setuju c. Ragu-ragu e. Sangat setuju
b.tidak setuju d. Setuju

22. Rata-rata kehadiran saya didalam kelas 12 kali pertemuan

- a.sangat tdk setuju c. Ragu-ragu e. Sangat setuju
b.tidak setuju d. Setuju

23. Tatap muka perkuliahan saya kurang dari 12 kali pertemuan

- a.sangat tdk setuju c. Ragu-ragu e. Sangat setuju
b.tidak setuju d. Setuju

24. Silabus mata kuliah saya sampaikan di awal pertemuan perkuliahan

- a.sangat tdk setuju c. Ragu-ragu e. Sangat setuju
b.tidak setuju d. Setuju

25. Mahasiswa sayawajibkan memiliki buku wajib (buku utama) dalam perkuliahan saya

- a.sangat tdk setuju c. Ragu-ragu e. Sangat setuju
b.tidak setuju d. Setuju

26.Saya memiliki jadwal yang pasti untuk melakukan bimbingan skripsi pada mahasiswa

- a.sangat tdk setuju c. Ragu-ragu e. Sangat setuju
b.tidak setuju d. Setuju

27.Sebagai pembimbing skripsi saya melakukan bimbingan yang sesuai dengan tupoksi jabatan saya sebagai pembimbing (misalnya pembimbing 1 atau pembimbing 2)

- a.sangat tdk setuju c. Ragu-ragu e. Sangat setuju
b.tidak setuju d. Setuju

28.Saya mengoreksi/ memperbaiki hal-hal yang tidak terlalu saya fahami dalam bimbingan skripsi mahasiswa

- a.sangat tdk setuju c. Ragu-ragu e. Sangat setuju
b.tidak setuju d. Setuju

29.Saya meluangkan waktu saya di rumah untuk mahasiswa bimbingan akademik maupun bimbingan skripsi

- a.sangat tdk setuju c. Ragu-ragu e. Sangat setuju
b.tidak setuju d. Setuju

30.Saya meminjamkan buku-buku referensi yang dibutuhkan mahasiswa

- a.sangat tdk setuju c. Ragu-ragu e. Sangat setuju
b.tidak setuju d. Setuju

31.Saya malas melakukan bimbingan akademik terlebih pada mahasiswa yang memang 'bermasalah'

- a.sangat tdk setuju c. Ragu-ragu e. Sangat setuju
b.tidak setuju d. Setuju

32.Tidak ada reward yang jelas membuat saya melakukan bimbingan skripsi seperlunya saja

- a.sangat tdk setuju c. Ragu-ragu e. Sangat setuju
b.tidak setuju d. Setuju

33.Saya menegur dengan bahasa yang terang-terangan jika ada perilaku mahasiswa saya yang tidak saya sukai

- a.sangat tdk setuju c. Ragu-ragu e. Sangat setuju
b.tidak setuju d. Setuju

34.Saya langsung menegur mahasiswa yang saya anggap berperilaku tidak baik meskipun didepan teman-temannya

- a.sangat tdk setuju c. Ragu-ragu e. Sangat setuju
b.tidak setuju d. Setuju

35.Saya mempersiapkan materi dengan baik sebelum masuk kelas

- a.sangat tdk setuju c. Ragu-ragu e. Sangat setuju
b.tidak setuju d. Setuju

36.Membaca buku-buku terbaru terkait dengan materi perkuliahan adalah kebiasaan saya

- a.sangat tdk setuju c. Ragu-ragu e. Sangat setuju
b.tidak setuju d. Setuju

37.Saya ingat nama setiap mahasiswa bimbingan skripsi saya

- a.sangat tdk setuju c. Ragu-ragu e. Sangat setuju
b.tidak setuju d. Setuju

38.Saya ngobrol tentang kehidupan sosial mahasiswa bimbingan akademik saya

- a.sangat tdk setuju c. Ragu-ragu e. Sangat setuju
b.tidak setuju d. Setuju

39.Ketika melakukan bimbingan skripsi, saya juga bertanya tentang kehidupan keluarga mereka

- a.sangat tdk setuju c. Ragu-ragu e. Sangat setuju
b.tidak setuju d. Setuju

40.Saya mengenal paling tidak 50% mahasiswa yang saya ajar pada setiap kelasnya di semester ini

- a.sangat tdk setuju c. Ragu-ragu e. Sangat setuju
b.tidak setuju d. Setuju

1. Secara keseluruhan saya merasa *senang/ netral/ tidak senang dengan kebijakan-kebijakan kampus di fakultas yang sedang berjalan (* coret yang tdk perlu)
2. Saran apa yang anda berikan untuk perbaikan kedepan dalam upaya peningkatan mutu pelayanan akademik di fakultas tarbiyah dan keguruan terutama jurusan PAI?.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....