



Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi

(Journal of Management and Pharmacy Practice)



Kerjasama dengan :



Direktorat
Bina Pelayanan Kefarmasian



Ikatan Apoteker Indonesia



Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi (JMPF)

Journal of Management and Pharmacy Practice

DAFTAR ISI

Pengantar dari Penyunting	ii
Formulir untuk Berlangganan Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi	iii
 Evaluasi Implementasi Standar Pelayanan Kefarmasian oleh Apoteker <i>Fatimah Nur Istiqomah, Satibi</i>	 127-132
Perbandingan <i>Product-Class Knowledge</i> , <i>Perceived Risk</i> , dan Sikap terhadap Obat Generik <i>Anisa, Sugiyanto, M. Rifqi Rokhman</i>	133-139
Analisis Kepuasan Konsumen serta Pengaruhnya terhadap Loyalitas dan Perilaku <i>Word Of Mouth</i> Konsumen Obat Herbal An Nuur <i>Rahmania Hidayati, Sampurno, Djoko Wahyono</i>	140-146
Analisis Biaya dan Kesesuaian Penggunaan Antibiotika pada Demam Tifoid di RSUD Kota Yogyakarta <i>Ria Etikasari, Tri Murti Andayani, Ali Gufron Mukti</i>	147-153
Evaluasi Penggunaan Antidiabetika pada Pasien Ulkus Diabetika <i>Recta Olivia Umboro, Djoko Wahyono, I Dewa Putu Pramantara S.</i>	154-158
Analisis Tingkat Kepuasan Pasien Rawat Jalan atas Kualitas Pelayanan Menggunakan Metode <i>Servqual</i> <i>Widdy Kurniawan Santoso, Marchaban, Riswaka Sudjaswadi</i>	159-163
Evaluasi Pengobatan <i>Systemic Lupus Erythematosus</i> (SLE) pada Pasien SLE Dewasa <i>Nancy, Zullies Ikawati</i>	164-170
Pengaruh Desain Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Karyawan <i>Muhammad Ridwan, Achmad Fudholi, Edy Prasetyo Nugroho</i>	171-177
Evaluasi Penerapan Sistem Informasi Manajemen Farmasi Ditinjau dari Persepsi Pengguna di Rumah Sakit Immanuel Bandung <i>Randy Tamba'i, Satibi, Gunawan Pamudji</i>	178-185
Analisis Efisiensi Pengelolaan Obat pada Tahap Distribusi dan Penggunaan di Puskesmas <i>Abd Razak, Gunawan Pamudji, Mugi Harsono</i>	186-194

PENGARUH DESAIN ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL DESIGN, LEADERSHIP STYLE AND WORK CLIMATE TOWARD EMPLOYEE PERFORMANCE

Muhammad Ridwan ¹⁾, Achmad Fudholi ²⁾, Edy Prasetyo Nugroho ³⁾

1) Program Studi Ilmu Farmasi, Minat Manajemen Farmasi, Program Pascasarjana Universitas Gadjah Mada

2) Fakultas Farmasi, Universitas Gadjah Mada

3) Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada

ABSTRAK

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program atau kebijakan dalam rangka untuk mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategi suatu organisasi. Kinerja yang tinggi merupakan keniscayaan bagi suatu organisasi untuk dapat tetap *sustainable*. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh desain organisasi, gaya kepemimpinan, dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Kimia Farma Apotek Yogyakarta.

Rancangan penelitian yang digunakan adalah observasional dengan analitik *cross-sectional*. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner tertutup pada karyawan PT. Kimia Farma Yogyakarta dengan teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus. Jumlah populasi yang tersedia sebagai responden penelitian sebanyak 160 orang, yang memberikan tanggapan atas kuesioner yang diberikan dan dinyatakan lengkap hanya 121 responden.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara desain organisasi, gaya kepemimpinan, dan iklim kerja dengan kinerja karyawan (F hitung (14,342) > F tabel (2,68) dan $p = 0,000$) dengan sumbangan efektif sebesar 26,9%. Hal ini berarti bahwa desain organisasi, gaya kepemimpinan, dan iklim kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial berdasarkan hasil analisis uji-t, menunjukkan bahwa desain organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (t hitung (2,057) > t tabel (1,658) dan $p = 0,042$) dengan sumbangan efektif 8,2%. Ini berarti bahwa semakin efektif desain organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan. Selanjutnya, hasil analisis uji-t gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (t hitung (2,354) > t tabel (1,658) dan $p = 0,020$) dengan sumbangan efektif sebesar 6,1%. Ini berarti bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Hasil analisis uji-t iklim kerja menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (t hitung (4,782) > t tabel (1,658) dan $p = 0,000$) dengan sumbangan efektif sebesar 19,9%. Ini berarti bahwa semakin kondusif iklim kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Kata Kunci: Desain Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Iklim Kerja, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

Performance illustrates the achievement level of an activity, program or policy that is implemented in order to realize the goals, objectives, mission and vision of the organization as stated in the formulation of organization's strategy. High performance is a necessity for an organization to be sustainable. The objective of this research was to determine the influence of organizational design, leadership style and work climate toward employee performance in PT. Kimia Farma Apotek Yogyakarta.

The design of this study was cross sectional and analytical observation. Data were collected using a closed questionnaire. The samples were selected by census method. The number of population available as respondents was 160 people, but only 121 of them completed the questionnaire.

The result of multiple linier regression analysis showed that there was a positive and significant impact between organizational design, leadership style, work climate and employee's performance (the calculated F value (14.342) > F table (2.68) and $p = 0.000$) with the effective contribution of 26.9%. This mean that the organizational design, leadership style, and work climate influence the employee's performance. Partially, based on the results of the t-test analysis, the design of the organization had a positive and significant impact on employee's performance (value (2.057) > t table (1.658) and $p = 0.042$) with the effective contribution of 8.2%. This means that the more effective the organizational design, the higher the employee's performance. Furthermore, the results of the t-test analysis showed that leadership style had a positive and significant impact on employee's performance (t count value (2.354) > t table (1.658) and $p = 0.020$) with the effective contribution of 6.1%. It means that the more effective leadership style, the higher the employee's performance. The results of the t-test analysis showed that work climate had a positive and significant impact on employee's performance (t count value (4.782) > t table (1.658) and $p = 0.000$) with the effective contribution of 19.9%. This means that the more favorable work climate, the higher the work performance of employees.

Keywords: The organizational Design, Leadership Style, Work Climate, Employee's Performance.

Penulis Korespondensi :

Muhammad Ridwan

Fakultas Farmasi, Universitas Gadjah Mada

Jl. Sekip Utara Yogyakarta 55281

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia usaha di era globalisasi ditandai dengan terbukanya persaingan yang semakin lama semakin cepat, semakin ketat dan semakin kompleks dalam

lingkungan yang berubah dengan sangat cepat dan cenderung turbulen, mendorong perusahaan untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya supaya dapat tetap mampu bersaing, bertahan dan berkembang (*sustainable*). Salah satu strategi yang dapat diaplikasikan adalah dengan pengembangan sumber daya manusia secara optimal yang memiliki kompetensi dan komitmen yang tinggi terhadap peningkatan kinerja individu dan kinerja perusahaan (Hasibuan, 2009).

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam rangka untuk mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi (Bastian, 2001). Kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi karena kinerja organisasi tergantung dari kinerja kelompok yang merupakan hasil kontribusi dari masing-masing kinerja individu. Kinerja individu dapat dipengaruhi oleh kemampuan, keterampilan, pengetahuan, sikap, motivasi, dan stres. Kinerja kelompok dapat dipengaruhi oleh keterpaduan, kepemimpinan, struktur, status, peran, dan norma-norma. Sedangkan kinerja organisasi dapat dipengaruhi oleh lingkungan, teknologi, pilihan strategi, struktur, proses, dan kultur (Gibson dkk., 2010).

Menurut Gibson dkk. (2010), ada 3 kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu. Kelompok variabel individu terdiri dari variabel kemampuan dan keterampilan individu, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografis seperti ras, jenis kelamin, dan usia. Kelompok variabel psikologis terdiri dari variabel persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja. Kelompok variabel organisasional terdiri dari variabel struktur organisasi, sumber daya, kepemimpinan, imbalan, kebijakan dan aturan, serta desain pekerjaan.

Begitu banyak faktor-faktor yang bersifat internal maupun eksternal yang mendorong tingkat kinerja karyawan sehingga pada penelitian ini akan dibatasi pada pengaruh faktor desain organisasi, gaya kepemimpinan dan iklim kerja pada subyek penelitian PT. Kimia Farma Apotek Yogyakarta dilandasi oleh sejarah bahwa perusahaan telah melakukan restrukturisasi.

PT. Kimia Farma Apotek Yogyakarta adalah salah satu area Bisnis Manager dari 33 Bisnis Manager PT. Kimia Farma Apotek yang merupakan salah satu anak perusahaan dari PT. Kimia Farma (Persero) Tbk, yang merupakan salah satu BUMN yang menjadi holding atau induk perusahaan sebagai hasil dari restrukturisasi perusahaan pada tanggal 4 Januari 2003 untuk mengelola kegiatan usaha ritel apotek. Lebih lanjut pada Bulan Juli 2004, PT. Kimia Farma Apotek melakukan restrukturisasi organisasi, sistem operasional dan sistem pengelolaan sumber daya manusia.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi pengaruh desain organisasi, gaya kepemimpinan, dan iklim kerja baik secara parsial maupun secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. Kimia Farma Apotek Yogyakarta sehingga menghasilkan implikasi manajerial peningkatan kinerja karyawan melalui pengelolaan dan penyesuaian faktor-faktor desain organisasi, gaya kepemimpinan dan iklim kerja.

METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian yang digunakan adalah observasional dengan analitik *cross-sectional*. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner tertutup yang diberikan kepada responden yakni karyawan PT. Kimia Farma Apotek Yogyakarta yang berjumlah 160 orang. Data yang terkumpul dan terisi lengkap sejumlah 121 dianalisis menggunakan statistik metode regresi linier sederhana dan regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh desain organisasi, gaya kepemimpinan, dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini terdapat 4 variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti, 3 yang menjadi variabel bebas yaitu desain organisasi, gaya kepemimpinan, dan iklim kerja dan 1 variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Indikator variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, diuraikan sebagaimana dapat dilihat pada tabel I.

Analisis data dilakukan dengan tiga tahap yaitu, pertama pengumpulan hasil jawaban responden dan dilakukan kuantifikasi dengan pemberian skor. Kedua pengaturan data yang telah diperoleh ke dalam bentuk tabel untuk

Tabel I. Indikator Variabel Penelitian

Variabel	Indikator
Desain Organisasi	X1= Kompleksitas X2 = Spesialisasi X3 = Rentang kendali X4 = Hierarki wewenang X5 = Formalisasi X6 = Sentralisasi X7 = Profesionalisme X8 = Rasio pegawai X9 = Ukuran organisasi X10 = Teknologi X11 = Lingkungan Sumber: Daft (2007).
Gaya Kepemimpinan	X1 = Kharismatik / Pengaruh ideal X2 = Inspirasi motivasi X3 = Stimulasi intelektual X4 = Pertimbangan terhadap individu Sumber: Bass dan Avolio (dalam Robbins dan Judge, 2008; Yukl, 2006)
Iklim Kerja	X1 = Keseragaman X2 = Tanggung jawab X3 = Standar X4 = Kejelasan organisasi X5 = Penghargaan X6 = Semangat Kelompok Sumber: Mill (dalam Timpe, 2002)
Kinerja	Y1 = Kesetiaan Y2 = Prestasi kerja Y3 = Kejujuran Y4 = Kedisiplinan Y5 = Kreativitas Y6 = Kerja sama Y7 = kepemimpinan Y8 = Kepribadian Y9 = Prakarsa Y10 = Kecakapan Y11 = Tanggung jawab Sumber: Hasibuan (1996)

mempermudah dalam melakukan analisis data. Ketiga pelaksanaan analisis data dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dinamika keterkaitan antara desain organisasi, gaya kepemimpinan, dan iklim kerja dengan kinerja karyawan pada PT. Kimia Farma Apotek Yogyakarta. Kinerja karyawan merupakan pencapaian standar pekerjaan tertentu yang didasari oleh pengetahuan, keterampilan, sikap, perilaku dan motivasi yang dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik kuantitas maupun kualitas, yang berkaitan erat dengan tujuan dan

strategi, kepuasan stakeholder, dan kontribusi ekonomi yang dapat dihasilkan oleh karyawan pada PT. Kimia Farma Apotek Yogyakarta.

Hasil penelitian dengan analisis deskriptif menunjukkan bahwa tingkat kinerja karyawan PT. Kimia Farma Apotek Yogyakarta berada pada taraf tinggi. Dimensi kinerja yang perlu mendapat perhatian karena memiliki nilai yang lebih rendah adalah kepemimpinan yaitu pribadi yang kuat, dihormati, dan berwibawa diantara teman-teman kerja yang lainnya.

Pada variabel desain organisasi, terlihat bahwa karyawan melihat perusahaan sebagai organisasi yang memiliki kompleksitas yang rendah. Menurut Robbins (1994) kompleksitas

organisasi mempertimbangkan tingkat diferensiasi yang ada dalam organisasi. Semakin kompleks organisasi maka organisasi akan semakin menekankan diferensiasi horizontal atau spesialisasi dan diferensiasi vertikal atau kedalaman struktur yang ditentukan oleh rentang kendali. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa karyawan melihat perusahaan sebagai organisasi yang memiliki spesialisasi yang rendah dan rentang kendali yang sempit. Spesialisasi yang rendah ini sejalan dengan kompleksitas organisasi yang rendah. Spesialisasi yang rendah diharapkan akan memberikan tingkat kinerja yang tinggi pada karyawan-karyawan yang sudah semakin tinggi tingkat pendidikan dan keterampilannya dan sangat mengharapkan pekerjaan yang menyenangkan serta tidak menginginkan tugas-tugas yang terbatas dan berulang-ulang atau rutin. Kompleksitas yang rendah umumnya rentang kendali organisasi lebar, namun pada hasil penelitian ini terlihat karyawan menganggap organisasi memiliki rentang kendali yang sempit karena atasan mengontrol secara ketat dan detail setiap tugas dan pekerjaannya. Hal ini dapat terjadi karena perilaku kepemimpinan atasan yang menghindari kinerja karyawan yang dapat memburuk karena atasan tidak memiliki waktu yang cukup untuk memberikan kepemimpinan dan dukungan yang diperlukan, namun tetap perlu menghindari dorongan supervisi yang terlalu ketat sehingga menghambat otonomi karyawan. Dan untuk menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi pada karyawan, atasan harus mampu menciptakan suasana rasa aman dengan adanya supervisi berupa dorongan setiap saat.

Hasil analisis deskriptif variabel desain organisasi lainnya menunjukkan bahwa karyawan melihat organisasi memiliki hierarki wewenang yang jelas karena setiap karyawan mengetahui dengan jelas kepada siapa dia harus mempertanggungjawabkan pekerjaannya, formalisasi yang rendah karena setiap karyawan memiliki kebebasan mengenai apa yang harus dikerjakan, kapan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Dengan demikian diharapkan karyawan dapat menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi karena dapat memberi lebih banyak peluang bagi inisiatif pribadi. Organisasi juga cenderung bersifat desentralisasi dalam

pengambilan keputusan organisasi. Keputusan yang dibuat melalui desentralisasi, selain kecepatan pengambilan keputusan, dengan desentralisasi dapat memberi masukan lebih rinci dan lebih banyak fakta spesifik yang relevan dengan masalah yang dihadapi dan menjadi peluang pelatihan bagi manajer-manajer tingkat rendah untuk menambah pengalaman, dapat memberi motivasi kepada karyawan dengan cara memberi mereka kesempatan untuk turut serta dalam proses pengambilan keputusan dan karyawan lebih kecil kemungkinan akan merasa terasing dari mereka yang mengambil keputusan yang mempengaruhi kehidupan kerja mereka.

Hasil analisis deskriptif lainnya pada variabel desain organisasi menunjukkan bahwa karyawan melihat bahwa organisasi membutuhkan profesionalisme, rasio dan jumlah pegawai yang cukup pada setiap fungsi dan departemen, teknologi yang digunakan oleh organisasi dalam menghasilkan produk dan atau jasa untuk pelanggan termasuk modern, dan lingkungan tempat kerja nyaman, terjalin hubungan baik antar semua karyawan dan pimpinan serta dengan semua rekan atau mitra bisnis.

Menurut Robbins & Judge (2008) bahwa setiap pembahasan mengenai pengaruh desain organisasi terhadap perilaku, kinerja, dan kepuasan karyawan harus mempertimbangkan perbedaan-perbedaan individual seperti pendidikan, pengalaman, motivasi kerja, kepribadian, dan tugas kerja karyawan.

Analisis deskriptif gaya kepemimpinan transformasional Manajer Bisnis Yogyakarta PT. Kimia Farma Apotek menunjukkan hasil yang memuaskan, kecuali pada beberapa dimensi yang perlu mendapat perhatian, seperti pada dimensi pengaruh ideal: karyawan cenderung menganggap bahwa pimpinan belum merupakan simbol kesuksesan dan prestasi; pada dimensi inspirasi motivasi: pimpinan belum memberikan aturan khusus dan promosi atau imbalan untuk pekerjaan yang baik, pimpinan cenderung tidak akan melakukan perubahan apapun bila tidak ada masalah yang terjadi pada perusahaan, pimpinan belum dapat membuat karyawan mampu mencapai tujuan tanpa kehadirannya; pada dimensi pertimbangan individu: karyawan cenderung menyatakan bahwa mereka belum dapat mengharapkan manfaat dan penghargaan

pimpinan secara pribadi jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Hasil deskriptif gaya kepemimpinan, dimana karyawan menganggap pimpinan belum dapat membuat karyawan mampu mencapai tujuan tanpa kehadirannya sejalan dengan hasil deskriptif pada desain organisasi dimensi rentang kendali dimana pimpinan cenderung selalu mengontrol secara ketat dan detail setiap tugas dan pekerjaan tiap karyawan dan karyawan melihat bahwa pimpinan mampu meningkatkan prestasi karyawan melalui bimbingan dan mentoring secara individual. Hal yang sama pada dimensi inspirasi motivasi dan perhatian individu, karyawan melihat belum adanya sistem *reward* yang memotivasi pada perusahaan walaupun pimpinan telah memberikan perhatian dan bersedia mendengarkan keluhan secara pribadi dan membantu memberi nasehat, bimbingan dan mentoring serta mendorong untuk mengekspresikan ide dan pendapat.

Analisis deskriptif iklim kerja menunjukkan bahwa karyawan menyatakan perusahaan telah memberi dorongan untuk mengemukakan pendapat dan gagasan- gagasan yang baru dan orisinal, sejalan dengan hasil deskriptif gaya kepemimpinan manajer bisnis yang mampu memberikan dorongan kepada karyawan untuk mengekspresikan ide dan pendapat dan desain organisasi yang cenderung formalitasnya rendah dan bersifat desentralisasi. Hal seperti ini sangat efektif untuk mendorong kinerja dimana desain organisasi sejalan dengan kebijakan perusahaan yang mampu dimanifestasikan oleh para manajer sehingga mampu menciptakan iklim kerja karyawan yang kondusif, nyaman dan menyenangkan.

Berdasarkan penelitian ini, kinerja karyawan PT. Kimia Farma Apotek Yogyakarta secara analisis pengukuran diperoleh hasil sebesar 81,94% dari skor ideal dan secara kategorisasi berada pada taraf yang tinggi sebesar 95,87%.

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara desain organisasi, gaya kepemimpinan, dan iklim kerja dengan kinerja karyawan (F hitung (14,342) > F tabel (2,68) dan $p = 0,000$) dengan sumbangan efektif sebesar 26,9%. Secara parsial berdasarkan hasil analisis uji-t, menunjukkan bahwa desain

organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (t hitung (2,057) > t tabel (1,658) dan $p = 0,042$) dengan sumbangan efektif 8,2%. Selanjutnya, hasil analisis uji-t gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (t hitung (2,354) > t tabel (1,658) dan $p = 0,020$) dengan sumbangan efektif sebesar 6,1%. Hasil analisis uji-t iklim kerja menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (t hitung (4,782) > t tabel (1,658) dan $p = 0,000$) dengan sumbangan efektif sebesar 19,9%.

Hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini adalah ada pengaruh antara desain organisasi, gaya kepemimpinan, dan iklim kerja dengan kinerja karyawan. Semakin efektif desain organisasi dan gaya kepemimpinan serta semakin kondusif iklim kerja maka akan semakin tinggi kinerja karyawan.

Hasil analisis hipotesis menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara desain organisasi, gaya kepemimpinan, dan iklim kerja dengan kinerja karyawan dengan hasil analisis regresi berganda diperoleh nilai F hitung (14,342) > F tabel (2,68) dan $p < 0,05$ ($p=0,00$). Hal ini menunjukkan bahwa desain organisasi, gaya kepemimpinan, dan iklim organisasi memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan apabila digunakan secara bersama-sama.

Sumbangan efektif secara bersama-sama dari desain organisasi, gaya kepemimpinan, dan iklim kerja adalah sebesar 0,269 yang berarti bahwa pengaruh desain organisasi, gaya kepemimpinan, dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 26,9%. Dengan demikian determinan kinerja sebesar 73,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diantaranya kemampuan dan keterampilan, pengalaman, pendidikan, latar belakang keluarga, tingkat sosial, penggajian, sumber daya, desain pekerjaan, metode kerja, budaya organisasi, persepsi, sikap, kepribadian, minat dan motivasi, stress kerja, dan kepuasan kerja.

Hubungan antara desain organisasi dengan kinerja karyawan dapat diketahui melalui uji-t dengan nilai t hitung sebesar 2,057 dengan signifikansi sebesar 0,042 dan sumbangan efektif sebesar 8,2%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa desain organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan

kinerja karyawan. Artinya semakin efektif desain organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan Lin (2006) dalam penelitiannya menemukan bahwa suasana lingkungan dan desain organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja. Selain itu, Robbins dan Judge (2008) mengemukakan bahwa secara umum dimensi-dimensi desain organisasi memiliki hubungan positif dengan kinerja namun tetap harus mempertimbangkan perbedaan-perbedaan individual.

Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan ditunjukkan dengan nilai t hitung sebesar 2,354 dengan signifikansi sebesar 0,020 dan sumbangan efektifnya sebesar 6,1%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Artinya semakin efektif gaya kepemimpinan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Ogbonna dan Harris (2000) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja. Darwito (2008) menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Selanjutnya, Kusumo (2009) meneliti mengenai pengaruh kepemimpinan manajemen, teknologi informasi, dan struktur organisasi terhadap kinerja perusahaan. Dari penelitian-penelitian tersebut menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Hubungan antara iklim kerja dengan kinerja karyawan ditunjukkan dengan nilai t hitung sebesar 4,782 dengan signifikansi sebesar 0,000 dan sumbangan efektifnya sebesar 19,9%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin kondusif iklim kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan. Penelitian yang menunjukkan pengaruh iklim kerja terhadap kinerja juga dilakukan oleh Vivi & Rorlen (2007) yang menemukan bahwa iklim organisasi mempunyai korelasi positif dengan kinerja. Dengan pengertian bahwa semakin baik iklim kerja dalam organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja yang dimiliki oleh karyawan. Selain itu, Carr dkk. (2003) mengemukakan bahwa persepsi karyawan

mengenai iklim kerja organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui perantara variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Lebih lanjut, Mitchell (dalam Timpe, 2002) menyatakan bahwa untuk meningkatkan kinerja individu dapat dilakukan dengan menciptakan motivasi melalui iklim organisasi yang mendorong tingkat kinerja yang paling produktif.

KESIMPULAN

Ada pengaruh positif dan signifikan antara desain organisasi dengan kinerja karyawan dengan sumbangan efektif sebesar 8,2%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin efektif desain organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan. Ada pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan dengan sumbangan efektifnya sebesar 6,1%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Ada pengaruh positif dan sangat signifikan antara iklim kerja dengan kinerja karyawan dengan sumbangan efektifnya sebesar 19,9%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin kondusif iklim kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan. Ada pengaruh positif dan signifikan antara desain organisasi, gaya kepemimpinan, dan iklim kerja dengan kinerja karyawan dengan sumbangan efektif 26,9%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa desain organisasi, gaya kepemimpinan, dan iklim organisasi secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bastian, I., 2001, *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Edisi 1, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Carr, J.Z., Schmidt, A.M., Ford, J.K., dan De Shon, R.P. (2003). Climate Perceptions Matter: A Meta-Analytic Path Analysis Relating Molar Climate, Cognitive and Affective States, and Individual Level Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No.4.
- Daft, R.L., 2007, *Understanding the Theory and Design of Organizations*. Thomson South-Western, USA.

- Darwito, 2008, Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada RSUD Kota Semarang). *Tesis* (tidak diterbitkan). Program Studi Magister Manajemen Universitas Dipenogoro, Semarang.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., dan Donnelly, J.H. Jr., 2010, *Organisasi; Perilaku, Struktur dan Proses*, Terjemahan Nunuk Adiarni, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, M.S.P., 1996, *Organisasi dan motivasi dasar peningkatan produktivitas*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, M.S.P., 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi revisi, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Kusumo, 2009, Analisis Pengaruh Kepemimpinan Manajemen, Teknologi Informasi, dan Struktur Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada PT. Jamsostek (Persero) Kantor Wilayah V Semarang). *Tesis* (tidak diterbitkan). Program Studi Magister Manajemen Universitas Dipenogoro, Semarang
- Lin, Z., 2006, Environmentantl Determination or Organizational Design: An Exploration of Organizational Decision Making Under Environmental Uncertainty. *Simulation Modelling Practice and Theory*, Vol. 14.
- Ogbonna, E. dan Harris, L.C., 2000, Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *International. Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No.4.
- Robbins, S.P., 1994, *Teori Organisasi; Struktur, Desain dan Aplikasi*. Edisi 3, Diterjemahkan Oleh Jusuf Udaya, Arcan, Jakarta.
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A., 2008, *Perilaku Organisasi*. Edisi 12, Diterjemahkan Oleh Diana Angelica, Salemba Empat, Jakarta.
- Timpe, A.D., 2002, *Kinerja; Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1, Diterjemahkan Oleh Sofyan Cikmat, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Vivi dan Rorlen., 2007, Pengaruh Iklim Organisasi dan Kedewasaan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Graha Tungki Arsitektika Jakarta. *Business and Management Journal Bunda Mulia*, Vol. 3, No. 1.