

Iklm Organisasi

Iklm Organisasi merupakan persepsi tentang iklim serta tindakan yang absolut. 'Iklim' dapat dianggap sebagai sesuatu yang absolut dan dapat diukur dengan instrumen, tetapi akan 'terasa' berbeda oleh individu. Suatu iklim yang absolut mungkin cocok dengan seseorang tetapi tidak dengan yang lain. Semua ahli teori dan peneliti organisasi dengan suara bulat setuju bahwa Iklm sosial sangat penting untuk pencapaian akhir dari tujuan organisasi. Walaupun Iklm Organisasi abstrak dalam hal konsep, hal ini biasanya dikaitkan dengan kinerja dan kepuasan kerja serta moral iklim karyawan.

Bab ini membahas pengenalan umum mengenai iklim organisasi. Mencakup evolusi iklim organisasi, Iklm yang baik dan iklim yang buruk, pengembangan konseptual, perbedaan antara budaya dan iklim, dimensi iklim organisasi, faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, dampak iklim organisasi, menyeimbangkan iklim organisasi, beberapa masalah terkait iklim organisasi, dampak dan pentingnya iklim organisasi serta kesimpulan.

Latar Belakang & Rasionalisasi Penelitian

Organisasi di abad kedua puluh satu dihadapkan pada lebih banyak tantangan daripada sebelumnya. Tantangan-tantangan ini tidak khusus untuk organisasi atau industri tertentu, tetapi memengaruhi semua organisasi, terlepas dari struktur dan ukurannya. Iklm organisasi dalam suatu organisasi terus-menerus ditantang oleh peningkatan jumlah perubahan yang berdampak pada organisasi saat ini. Perubahan-perubahan ini berkaitan dengan restrukturisasi, merger dan akuisisi, tren teknologi, tren politik dan internasional, peningkatan persaingan ekonomi baik lokal maupun internasional. Jika perubahan ini tidak dikelola dengan tepat oleh organisasi, dapat mengakibatkan perubahan dalam perilaku dan persepsi individu yang dipekerjakan dalam organisasi, yang dapat menyebabkan, penurunan motivasi, ketidakpuasan karyawan, peningkatan turn over dan ketidakhadiran sehingga menyebabkan penurunan kinerja organisasi. Untuk bertahan dan memenangkan kompetisi, organisasi harus terus berupaya untuk meningkatkan kinerja mereka.

Iklm pada suatu organisasi menjadi lebih penting daripada sebelumnya karena organisasi perlu memastikan siapa saja yang memiliki peningkatan kinerja dan siapa saja yang ingin tetap berada di organisasi serta ingin terus berusaha untuk kepentingan organisasi.

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk menguji hubungan teoritis antara iklim dan kinerja. Hasilnya menunjukkan bahwa di mana terdapat persepsi karyawan positif dalam hal peningkatan partisipasi dalam pengambilan keputusan, berbagi informasi yang lebih besar dan dukungan manajemen, adanya peningkatan efektivitas perusahaan (Kangis & Williams, 2000). Dalam studi empiris yang dilakukan oleh para ahli tersebut, terhadap industri manufaktur hingga kaus kaki dan pakaian rajut, hasilnya menunjukkan bahwa memang ada hubungan statistik antara iklim dan kinerja organisasi.

Iklm organisasi dapat dilihat sebagai konsep deskriptif yang mencerminkan pandangan umum dan kesepakatan semua anggota mengenai berbagai elemen organisasi seperti struktur, sistem, dan pelaksanaannya (McMurray, 2003).

Rasionalisasi Mempelajari Iklim Organisasi

Organisasi dengan kinerja tinggi memiliki iklim dengan karakteristik tertentu yang terukur (Watkin & Hubbard, 2003: 380). Selain itu, Watkin & Hubbard mengatakan bahwa "penelitian juga menunjukkan bagaimana iklim organisasi dapat secara langsung berkontribusi hingga 30 persen dari kinerja bisnis utama suatu organisasi". Hal ini didukung oleh penelitian yang menguji "hubungan antara bagaimana karyawan menggambarkan lingkungan kerja mereka dan keberhasilan kinerja relatif dari lingkungan kerja" (Wiley & Brooks, 2000: 177). Penelitian tersebut menemukan bahwa karyawan lebih "berenergi dan produktif" di lingkungan kerja pada suatu organisasi dengan kepemimpinan tertentu (Wiley & Brooks, 2000: 177).

Menurut Wiley & Brooks, semakin energik dan produktif karyawan, semakin besar kepuasan pelanggan dan semakin kuat kinerja bisnis organisasi secara jangka panjang. Watkin & Hubbard (2003: 380) berpendapat bahwa iklim memang membuat perbedaan bagi kinerja organisasi karena "hal ini menunjukkan bagaimana iklim memberi energi pada lingkungan kerja bagi karyawan". Tentu saja lebih berpengaruh pada kinerja organisasi daripada "menyemangati karyawan" atau adanya karakteristik "organisasi dan kepemimpinan" tertentu.

Tetapi, “produktivitas juga tergantung pada moral yang menentukan pilihan untuk berusaha – kemauan untuk 'bekerja lebih keras'. Hal ini tidak akan terjadi jika pekerja merasa tidak aman (Culkin dalam Gray, 2007).

Iklm organisasi sebagai konsep, peran, dan nilainya dalam organisasi dan dampaknya terhadap berbagai hasil organisasi telah dipelajari selama lebih dari 50 tahun. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan yang dianggap bersahabat oleh karyawan dan di mana mereka dapat mencapai potensi yang maksimal dianggap sebagai sumber utama keunggulan kompetitif (Brown & Leigh, 1996). Iklm organisasi karenanya dapat dianggap sebagai variabel kunci dari organisasi yang sukses.

Konseptualisasi Iklm Organisasi

Selama lebih dari 50 tahun, banyak penelitian telah dilakukan dan dipublikasikan mengenai iklm organisasi. Allen (2003), Al-Shammari (1992), Ashforth (1985), Cotton (2004), Glission & James (2002), Tustin (1993) serta Woodman & King, (1978) sependapat bahwa iklm organisasi adalah konsep yang sangat penting dan memiliki implikasi signifikan untuk memahami perilaku manusia dalam organisasi. Ini diperjelas melalui berbagai penelitian tentang iklm organisasi (Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, 1970; Forehand & Gilmer, 1974; Glick, 1985; Hellriegel & Slocum, 1974; James & Jones, 1974; Joyce & Slocum, 1979; Litwin & Stringer, 1968; Naylor, Pritchard & Ilgen, 1980; Payne & Pugh, 1976; Schneider & Reichers, 1983; Tagiuri, 1968; Woodman & King, 1978).

Sejumlah definisi iklm organisasi telah diberikan dalam berbagai penelitian mengenai hal ini. Namun, definisi tersebut tidak memberikan konsensus pada konsep iklm organisasi dan gagal untuk menetapkan pedoman yang jelas tentang pengukuran dan pengembangan teori untuk iklm organisasi (Glick, 1985).

Reichers & Schneider (1990) memberikan penjelasan mengenai hal tersebut dengan menyatakan bahwa selama tahun-tahun awal penelitian iklm organisasi, peneliti lebih peduli dengan pengumpulan data dan menilai validitas konsep, daripada mencurahkan waktu untuk merumuskan definisi dan menguraikan kemungkinan nuansa dari iklm organisasi. Lawthom, Patterson, West, Staniforth, & Maitlis (2005) meninjau berbagai definisi iklm dan sampai pada kesimpulan bahwa definisi iklm yang tepat dan

menyeluruh adalah tidak ada. Namun, mereka berpendapat bahwa dua kualitas terdapat dalam sebagian besar definisi iklim – yaitu persepsi dan deskriptif.

Mengkonseptualisasikan iklim organisasi penuh dengan kontroversi, dengan sedikitnya konsensus di antara para peneliti tentang definisi iklim organisasi, bagaimana iklim organisasi harus diamati dan diukur serta etiologi iklim. Iklim organisasi telah digunakan secara berbeda oleh berbagai peneliti yang telah merumuskan berbagai definisi istilah-istilah. Hal-hal kompleks berkaitan dengan pertanyaan tentang perbedaan iklim organisasi, yang berbeda dengan konsep organisasi lainnya seperti kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi (Al-Shammari, 1992). Pentingnya konsep iklim organisasi tidak diragukan dan sangat penting bagi sebagian besar model perilaku organisasi. Namun, menurut Guion (1973: 121) iklim organisasi merupakan "salah satu konsep paling kabur yang pernah ada". James, James, & Ashe (1990: 69) nampaknya setuju dengan pernyataan tersebut, berkomentar sekitar 17 tahun kemudian bahwa "iklim tidak kalah kabur seperti halnya budaya". Meskipun tampak adanya konsensus yang kurang diantara para peneliti tentang definisi iklim (Woodman & King, 1978) serta tercatat adanya definisi yang bertentangan, membingungkan, dan tidak konsisten dalam operasionalisasi konstruksi mengenai iklim organisasi (Moran & Volkwein, 1992; Tustin, 1993; Dippenaar & Roodt, 1996; Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson & Wallace, 2005). Berikut ini sebagian besar definisi termasuk beberapa karakteristik umum dari konstruk iklim organisasi (Woodman & King, 1978; Reichers & Schneider, 1990; James, dkk, 1990; Moran & Volkwein, 1992; Patterson, dkk, 2005):

- Iklim organisasi umumnya dianggap sebagai konsep moral.
- Iklim organisasi, meskipun selalu berubah, menunjukkan beberapa bentuk kesinambungan seiring dengan waktu.
- Iklim organisasi secara fenomenologis bersifat eksternal bagi individu, tetapi secara kognitif, iklim bersifat internal bagi individu karena dipengaruhi oleh persepsi individu.
- Iklim organisasi didasarkan pada kenyataan dan dapat dibagikan oleh anggota organisasi dalam arti bahwa ada konsensus mengenai iklim organisasi, menghasilkan "kesamaan persepsi".
- Iklim organisasi berpotensi untuk mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi.

Mendefinisikan Iklim Organisasi

Istilah "iklim" paling sering dikaitkan dengan studi meteorologi, dan lebih khusus bertujuan untuk mengamati, menggambarkan, dan mengukur berbagai karakteristik fisik atmosfer seperti curah hujan, suhu, perubahan musim dan sebagainya (Gelfand, 1972; Gray, 2007; Matulovich, 1978). Ketika istilah "iklim" ditransplantasikan ke dalam konteks organisasi, hal tersebut menjadi lebih kompleks karena tidak begitu mudah untuk diamati dan diukur dan terus berubah karena hal tersebut tidak selalu bertahan lama (Gelfand, 1972). Berbagai peneliti mendefinisikan iklim organisasi berdasarkan sudut pandang mereka tentang bagaimana iklim terbentuk. Ada perbedaan yang jelas antara mereka yang menyoroti karakteristik objektif dan mereka yang menekankan elemen subjektif. Definisi iklim organisasi dari berbagai pendekatan inilah yang akan dibahas.

Salah satu definisi yang paling awal dan paling banyak diterima (berdasarkan sitasi) dari iklim organisasi (James & Jones, 1974; Johannesson, 1973; Moran & Volkwein, 1992; Woodman & King, 1978) adalah dari Forehand & Gilmer (1964) yang menjelaskan iklim organisasi sebagai seperangkat karakteristik yang menggambarkan suatu organisasi, yang membedakannya dari organisasi lain, relatif tahan lama dan dapat mempengaruhi perilaku orang di dalamnya. Gregopoulos (dalam Campbell, dkk, 1970) mendefinisikan iklim organisasi sebagai struktur normatif dari sikap dan standar perilaku yang memberikan dasar untuk menafsirkan situasi dan bertindak sebagai sumber penekanan untuk mengarahkan aktivitas.

Dengan nada yang sama, Moran & Volkwein (1992) menyatakan bahwa definisi tersebut menghilangkan peran yang dimainkan budaya organisasi dalam mempengaruhi persepsi dan interaksi individu. Moran & Volkwein (1992: 20), menggabungkan definisi Forehand & Gilmer (1964) serta Pritchard & Karasick (1973) sebagai berikut:

Iklim organisasi adalah karakteristik yang relatif abadi dari suatu organisasi yang membedakannya dari organisasi lain: (a) Mewujudkan persepsi kolektif dari anggota tentang organisasi mereka sehubungan dengan dimensi seperti otonomi, kepercayaan, kekompakan, dukungan, pengakuan, inovasi dan keadilan; (b) Diproduksi oleh interaksi anggota; (c) Berfungsi sebagai dasar untuk menafsirkan situasi; (d) Mencerminkan norma-norma, nilai-nilai, dan sikap yang lazim dari budaya organisasi; dan (e) Bertindak sebagai sumber pengaruh dalam membentuk perilaku.

Menurut West, Smith, Lu Feng & Lawthom (1998), persepsi bersama tentang unsur-unsur dasar individu dari suatu organisasi tertentu dianggap sebagai iklim organisasi.

Wallace, Hunt dan Richards (1999), juga menekankan persepsi kolektif anggota organisasi dan mendefinisikan iklim sebagai ringkasan persepsi tentang bagaimana suatu organisasi berurusan dengan anggota dan lingkungannya.

Boeyens & Hutchinson (dalam Sempane, Rieger & Roodt, 2002) mendefinisikan iklim organisasi sebagai deskripsi karyawan tentang variabel organisasi seperti ukuran, struktur, kebijakan, dan gaya kepemimpinan.

Coetsee (dalam Gerber, 2003) mendalilkan bahwa iklim organisasi adalah perwakilan dari persepsi kolektif anggota organisasi dan/atau perasaan (sikap) tentang organisasi. Selanjutnya Coetsee (dalam Gerber, 2003) mengatakan bahwa iklim organisasi mencerminkan sikap dan persepsi subjektif anggota, terlepas dari apakah itu adalah deskripsi akurat dari kenyataan di dalam suatu organisasi.

Garg & Rastogi (2006) mendefinisikan sebagai konsep "perasaan" yang merupakan hasil dari tata letak fisik organisasi, cara di mana anggota organisasi berinteraksi satu sama lain dan bagaimana mereka berhubungan dengan anggota organisasi lain atau orang luar.

Menurut Haakonsson, Burton, Obel, & Lauridsen (2008), iklim organisasi mengacu pada afektif dari suatu peristiwa yang memengaruhi emosi karyawan dan konsekuensi dari perilaku pemrosesan informasi. Definisi Moran & Volkwein (1992) serta Gerber (2003) diintegrasikan untuk keperluan penelitian sehingga iklim organisasi didefinisikan sebagai persepsi, perasaan, dan sikap bersama yang dimiliki anggota organisasi tentang unsur-unsur dasar organisasi yang mencerminkan norma-norma, nilai-nilai dan sikap budaya organisasi yang sudah mapan dan mempengaruhi perilaku individu baik secara positif maupun negatif.

Evolusi Iklim Organisasi

Teori organisasi klasik mendominasi pemikiran manajemen selama paruh pertama abad kedua puluh. Pengorganisasiannya dapat ditelusuri kembali pada ide-ide Adam Smith, pada awal 1776, bagaimana pembagian kerja dapat meningkatkan produktivitas hingga seratus kali lipat bahkan lebih. Tetapi, baru pada awal 1900-an Fredrick W. Taylor, Henry Fayol, dan Max Weber mengembangkan filosofi penuh dari teori klasik.

Pendekatan klasik untuk desain organisasi didasarkan pada (a) Keputusan penuh mengenai tenaga kerja; (b) Hierarki yang kaku; dan (c) Standarisasi tenaga kerja untuk mencapai tujuannya. Idenya adalah untuk menurunkan biaya dengan menggunakan tenaga kerja berulang yang tidak terampil yang dapat dilatih dengan mudah untuk melakukan bagian kecil dari suatu pekerjaan (Taylor, 1911).

Pendekatan tersebut memang menghasilkan peningkatan substansial dalam produktivitas ekonomi. Namun, ternyata, keuntungan ini sering kali melibatkan biaya pekerja yang besar. Karena pembagian kerja yang berlebihan dan ketergantungan yang berlebihan pada aturan, prosedur, dan hierarki, para pekerja menjadi terisolasi dari rekan-rekan kerjanya dan merasa terasing. Hasilnya adalah pergantian yang lebih tinggi, absensi, dan penurunan kualitas produk.

Terkadang para akademisi dan praktisi manajemen menyadari sifat dan seberapa parah masalahnya. Roethlisberger & Dickson menawarkan interpretasi perilaku manajemen berdasarkan temuan mereka dari studi Hawthorne yang terkenal. Mereka menekankan pentingnya perbedaan individu, interaksi kelompok informal dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Jumlah keseluruhan dari hal tersebut serta berbagai kegiatan lain semacam itu menciptakan lingkungan internal dalam setiap organisasi, yang menjadi keunikan dan mengidentifikasi anggota organisasi yang bekerja didalamnya dan terus menerus dipengaruhi oleh lingkungan internal ini juga disebut budaya organisasi atau iklim organisasi (Badin, Irwin J., 1974). Setiap organisasi berurusan dengan anggotanya dalam berbagai cara dalam hal pekerjaan mereka untuk memperoleh kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi.

Manajemen organisasi harus memenuhi berbagai kebutuhan karyawan, melalui tindakan seperti alokasi sumber daya, penghargaan dan sanksi, pola komunikasi, cara pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan, dan lain-lain. Organisasi memengaruhi perasaan, sikap, dan perilaku anggotanya. Seiring perjalanan waktu, tindakan manajemen seperti itu menghasilkan kualitas abadi dan menciptakan budaya (atau) iklim organisasi yang unik.

Perkembangan Iklim Organisasi

Iklim organisasi memiliki sejarah panjang dalam psikologi industri dan organisasi serta perilaku organisasi. Akarnya terletak pada karya Kurt Lewin, pada akhir 1930-an, di mana konsep iklim psikologis diteliti pada awalnya. Untuk menjelaskan konsep iklim secara psikologis, Lewin mengidentifikasi elemen-elemen tertentu yang harus diperhitungkan. Yaitu tujuan, stimuli, kebutuhan, hubungan sosial, lingkungan yang ramah atau bermusuhan serta jumlah kebebasan dalam suatu organisasi (Litwin & Stringer, 1968). Menurut Lewin, iklim bertindak sebagai penghubung fungsional yang esensial antara anggota organisasi dan lingkungannya. Pandangan ini ditunjukkan dalam sebuah penelitian oleh Lewin, Lippitt, & White, di mana iklim menunjukkan pengaruh yang lebih kuat pada individu daripada kecenderungan perilaku yang diperoleh sebelumnya, dan di samping itu, mampu mengubah pola perilaku yang diamati dari anggota organisasi (Litwin & Stringer, 1968).

Setelah penelitian Lewin, beberapa ahli berusaha untuk membangun teori iklim dalam upaya untuk memahami konsep iklim organisasi. Yang paling menonjol adalah karya Kahn dan apa yang disebut "*Role-Set Theory* (Teori Penetapan Peran)", yang memberikan alternatif dari model iklim. Teori ini menyatakan bahwa pemimpin dapat mempengaruhi persepsi yang dimiliki pekerja mengenai peran mereka dengan mengubah keanggotaan kelompok atau mempengaruhi harapan secara langsung melalui pelatihan (Litwin & Stringer, 1968).

Dalam penelitian iklim organisasi di bidang psikologi organisasi menghasilkan momentum melalui penerbitan dua karya, yaitu "Iklim Organisasi: Eksplorasi Konsep" oleh Tagiuri & Litwin (1968) serta "Motivasi dan Iklim Organisasi" oleh Litwin & Stringer (1968). Tagiuri & Litwin mengutip kumpulan tulisan yang menyajikan berbagai pendekatan untuk mempelajari iklim, sementara Litwin & Stringer berfokus pada konsekuensi dari iklim organisasi, mendukung gagasan bahwa iklim mencakup kondisi organisasi dan reaksi individu (Denison, 1996). Beberapa ahli berkontribusi pada iklim organisasi dengan mendefinisikan seperangkat dimensi, yang menurut mereka mewakili aspek paling signifikan dari iklim organisasi (Denison, 1996).

Perlunya untuk mengintegrasikan penelitian iklim organisasi ke dalam bidang studi organisasi yang lebih luas, sebagai contoh, literatur yang berfokus pada membedakan iklim dari topik yang serupa seperti kepuasan (Guion, 1973; Johannesson, 1973; La Follette & Sims, 1975) dan struktur organisasi (Drexler, 1977; Payne & Pugh, 1976). Selain itu, para peneliti mencapai konsensus tentang pendekatan untuk mempelajari iklim organisasi (Hellriegel & Slocum, 1974; James & Jones, 1974; Payne & Pugh, 1976) membedakan antara iklim psikologis dan iklim organisasi. Menurut Denison (1996), masalah utama dalam literatur mengenai iklim adalah mengenai apakah iklim dianggap sebagai "persepsi bersama" atau "seperangkat kondisi bersama". Tetapi, karena pengaruh perspektif budaya yang berkembang di awal 1980-an, para peneliti iklim menjadi sibuk dengan pemahaman bagaimana iklim terbentuk dan menjawab pertanyaan-pertanyaan "Dari mana iklim berasal?" dan "Apa pengaruh iklim terhadap hasil organisasi?" (Denison, 1996).

Pada tahap ini, dinamika pembentukan iklim digambarkan dalam hal perubahan keanggotaan bersama dengan proses sosialisasi (Denison, 1996). Hasil karya Schneider & Reichers (1983), Schneider (1987), serta Reichers (1987) tentang proses "daya tarik-seleksi-retensi". Selain itu, para peneliti seperti Ashforth (1985) mendalilkan bahwa persepsi iklim dibangun secara sosial dan dapat dianggap sebagai hasil dari sistem nilai suatu organisasi. Literatur yang lebih baru tentang iklim lebih berfokus pada makna dan pengertian sebagai inti dari iklim. Oleh karena itu, anggota organisasi mengartikan dan memahami kebijakan, praktik, dan prosedur organisasi dalam istilah yang bermakna secara psikologis sehingga memiliki pemahaman yang lebih besar tentang lingkungan kerja mereka (Rentsch, 1990).

Perkembangan Konseptual

Perkembangan konseptual mengenai iklim organisasi membentuk pengaruh motivasi karyawan yang tercermin dalam perilaku organisasi sebagai berikut:



Sumber: Koffka, *Prinsip-prinsip Psikologi Gestalt*, 1935

Beberapa dekade lalu, Koffka (1935) telah menyarankan bahwa perilaku individu dapat lebih bermakna dipahami terkait dengan lingkungan perilaku yang dirasakan dan bereaksi terhadap subjek. Hal ini dipercaya dari pertengahan tahun 1960-an bersama dengan penggunaan konsep iklim.

Etiologi Iklim Organisasi

Menurut Moran & Volkwein (1992), adanya pemahaman yang kurang tentang bagaimana iklim muncul atau dibentuk dalam suatu organisasi. Schneider & Reichers (1983) berpendapat bahwa penjelasan tentang bagaimana iklim terbentuk akan memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang konsep tersebut, tetapi juga akan mengarah pada kemajuan konseptual dan metodologis yang lebih lanjut. Sebuah pertanyaan kunci yang diajukan oleh Schneider & Reichers (1983) adalah bagaimana hal tersebut terjadi bahwa individu-individu yang diberikan banyak stimuli di tempat kerja mengembangkan persepsi yang relatif homogen dari stimuli tersebut, dan di samping itu, melekatkan makna yang mirip dengan aspek kehidupan organisasi.

Untuk menjawab pertanyaan ini, empat pendekatan untuk pembentukan iklim akan dibahas, yaitu pendekatan struktural, pendekatan perseptual, pendekatan interaktif, dan pendekatan budaya.

Asal dan penggunaan istilah yang spesifik telah ditemukan bersamaan dengan konsep awal dari manajemen itu sendiri. Namun, selama periode waktu yang lama muncul berbagai kerangka kerja, konseptual maupun operasional, seperangkat dimensi yang berbeda, teknik pengukuran, dan temuan penelitian yang sangat beragam dan sering bertentangan.

Pendekatan Struktural

Pendekatan ini memandang iklim organisasi sebagai karakteristik atau atribut organisasi. Atribut-artibut tersebut dianggap dimiliki oleh organisasi dan ada secara independen dari persepsi individu anggota organisasi (Moran & Volkwein, 1992). Pendekatan ini setara dengan pendekatan pengukuran persepsi-atribut individu yang diusulkan oleh James & Jones (1974) serta dengan sesuatu yang Schneider & Reicher (1983) sebut sebagai argumen struktural.

Seperti tercermin dalam gambar di bawah ini, Moran & Volkwein (1992) menawarkan representasi visual dari pendekatan yang disebutkan di atas. Gambar ini membuktikan bahwa struktur organisasi menimbulkan iklim organisasi, yang kemudian dirasakan oleh anggota organisasi. Oleh karena itu, iklim organisasi terbentuk sebagai akibat dari persepsi umum yang dimiliki anggota mengenai struktur organisasi.

Tetapi terdapat dilema dalam pendekatan ini (Moran & Volkwein, 1992). Pertama, pendekatan struktural tidak memperhitungkan mengapa penelitian menemukan iklim kelompok kerja yang berbeda dalam satu organisasi di mana faktor struktural merupakan hal umum di seluruh organisasi. Kritik kedua terhadap pendekatan struktural berkaitan dengan iklim organisasi yang menunjukkan hubungan yang signifikan dan konsisten dengan karakteristik strukturalnya. Tetapi, penelitian yang dilakukan di bidang ini menunjukkan tingkat ketidakkonsistenan yang tinggi antara faktor-faktor tersebut. Kritik ketiga dan yang terakhir menunjukkan bahwa adanya pertimbangan yang kurang dari peran subjektif yang dimiliki variabel struktural terhadap reaksi individu pada suatu situasi, dan mengabaikan proses interpretif yang terlibat antara individu dalam kelompok.

Representasi Visual dari Pendekatan Struktural

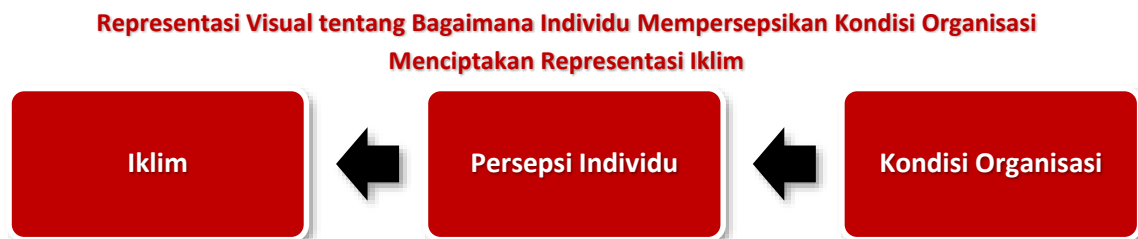


Source: Moran & Volkwein (1992: 24)

Pendekatan Perseptual

Pendekatan perseptual mirip dengan pendekatan pengukuran persepsi-atribut individu dari James & Jones (1974). Pendekatan ini mendalilkan bahwa iklim organisasi berasal dari individu, perbedaan utama dengan pendekatan struktural yang memandang struktur organisasi sebagai dasar dari iklim organisasi (Moran & Volkwein, 1992). Menurut pendekatan ini, individu menafsirkan dan merespons situasi dengan cara yang secara psikologis bermakna baginya.

Gambar di bawah ini menggambarkan bagaimana, dalam pendekatan ini, individu memahami kondisi organisasi dan kemudian menciptakan representasi psikologis dari iklim. Istilah "kondisi organisasi" mengacu pada karakteristik struktural yang disorot dalam pendekatan sebelumnya tetapi lebih mencakup dalam pengertian bahwa hal tersebut mencakup proses organisasi seperti komunikasi, pengaruh, kepemimpinan, dan pola pengambilan keputusan (Moran & Volkwein, 1992). Hal ini mirip dengan apa yang Schneider & Hall (1972) sebut sebagai ringkasan atau persepsi global. Menurut mereka, persepsi global tentang suatu organisasi muncul sebagai hasil dari kegiatan, interaksi, reaksi, dan serangkaian pertemuan harian yang dilakukan orang dengan organisasi tersebut. Oleh karena itu, iklim mencerminkan interaksi pribadi dan organisasi.



Sumber: Moran & Volkwein (1992: 25)

Pendekatan perseptual dapat menghasilkan iklim agregat dalam dua cara. Keduanya melibatkan ciri-ciri psikologis yang membentuk dasar dari iklim.

Cara pertama di mana iklim agregat dapat berkembang disebut sebagai pendekatan Seleksi-Daya Tarik-Atrisi (*Selection-Attraction-Attrition* atau SAA) dari Schneider & Reichers (1983). Menurut perspektif ini, kombinasi proses seleksi organisasi dan proses daya tarik individu pada organisasi dan atrisi (erosi) dari organisasi mengarah pada pengembangan keanggotaan yang relatif homogen dalam organisasi. Kesamaan dalam keanggotaan ini menghasilkan persepsi iklim yang serupa.

Cara kedua di mana pendekatan perseptual dapat digunakan untuk menghasilkan iklim agregat, disebut "iklim kolektif" diusulkan oleh Joyce & Slocum (1984).

"Iklim kolektif" diciptakan dengan mengelompokkan anggota organisasi berdasarkan persetujuan mereka tentang persepsi iklim psikologis. Pengelompokan ini dibuat setelahnya, dan termasuk anggota dari organisasi secara total, tetapi tidak memperhitungkan sub-unit formal dalam organisasi.

Moran & Volkwein (1992) mengidentifikasi dua kritik utama terhadap pendekatan perseptual:

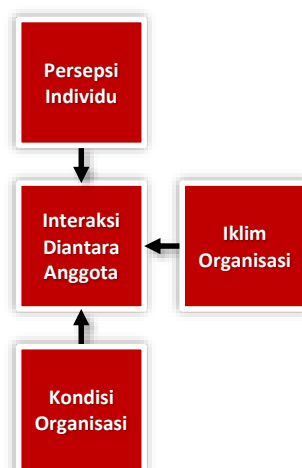
- Dengan menempatkan sumber iklim terutama pada individu, pendekatan perseptual mengecam kemungkinan teori komposisi, dan karenanya, tidak dapat dianggap sebagai atribut organisasi.
- Hal ini mengasumsikan bahwa makna adalah sesuatu yang dibawa dan dikuatkan oleh individu dari berbagai proses dan peristiwa organisasi daripada sebagai hasil dari interaksi anggota organisasi.

Pendekatan Interaktif

Pendekatan ini dibangun di atas pendekatan yang disebutkan sebelumnya dan menggabungkan objektivisme dari pendekatan struktural dan subjektivisme dari pendekatan perseptual (Ashforth, 1985). Asumsi yang mendasari pendekatan interaktif adalah bahwa iklim organisasi merupakan hasil dari interaksi individu dalam menanggapi situasi mereka yang menghasilkan kesepakatan bersama dari anggota organisasi (Moran & Volkwein, 1992).

Pendekatan ini mengidentifikasi komunikasi sebagai kontributor utama iklim organisasi. Studi empiris yang dilakukan oleh O'Driscoll & Evans (dalam Moran & Volkwein, 1992) serta Coetsee & Pottas Zyl (dalam Gerber, 2003) memverifikasi komunikasi sebagai elemen utama yang berkontribusi terhadap iklim.

Representasi Visual dari Pendekatan Interaktif



Sumber: Moran & Volkwein (1992: 28)

Gambar di atas menggambarkan hubungan antara kondisi organisasi, persepsi individu, interaksi anggota kelompok, dan iklim organisasi. Dari gambar ini terbukti bahwa iklim organisasi adalah hasil dari interaksi anggota. Pendekatan ini memberikan hubungan antara pendekatan struktural dan perseptual karena pendekatan ini mengakui bahwa makna dihasilkan oleh individu yang secara sengaja berinteraksi dengan objek dan orang-orang karena memberikan makna bagi mereka.

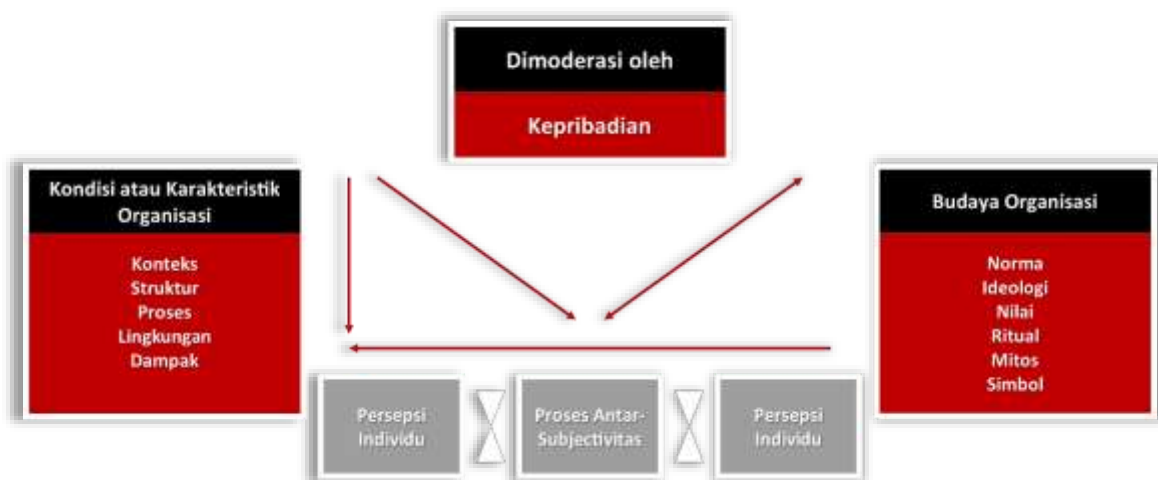
Terdapat dua sumber yang menjelaskan pendekatan interaktif terhadap iklim, yaitu antar-subjektivitas yang berasal dari fenomenologi filsuf Jerman Edmund Husserl dan interaksionisme simbolik yang didasarkan pada karya seorang filsuf Amerika, George Herbert Mead (Moran & Volkwein, 1992). Antar subjektivitas mengacu pada proses di mana persepsi, interpretasi, nilai-nilai, kepercayaan anggota organisasi, dan sebagainya, saling terkait dan sesuai. Individu menjadi sadar akan orang lain dengan pengalaman serupa dan kemudian menggunakan orang-orang ini sebagai panutan untuk membangun diri mereka sendiri. Melalui kesadaran orang lain dan dengan memasukkan diri mereka ke dalam "*self*", pengalaman orang lain menjadi bagian dari kesadaran individu. Interaksionisme simbolik menekankan bahwa makna muncul dari interaksi antara orang-orang (Schneider & Reichers, 1983). Menurut pandangan ini, kepentingan utama ditempatkan pada interaksi yang terjadi selama periode sosialisasi pendatang baru dan peran vital yang dimainkan oleh keanggotaan kelompok sebagai penentu iklim. Jelas dari pendekatan ini bahwa iklim muncul melalui interaksi sosial individu dalam konteks kerja tertentu dan paparan dari proses yang sama.

Kritik terhadap pendekatan interaktif adalah pendekatan ini tidak menjelaskan peran yang dimainkan oleh konteks sosial atau budaya organisasi dalam membentuk interaksi dan hanya membutuhkan kesadaran interaksi individu.

Pendekatan Budaya

Pendekatan yang dibahas pada bagian sebelumnya tidak mempertimbangkan pengaruh budaya organisasi terhadap persepsi individu dan pada bagaimana mereka berinteraksi. Pendekatan budaya tidak fokus pada sifat formal organisasi atau memusatkan perhatian pada karakteristik psikologis subjektif individu, atau bagaimana individu

menggabungkan kedua pendekatan ini. Menurut pendekatan budaya, iklim organisasi dibentuk oleh individu-individu dalam suatu kelompok yang berinteraksi dan yang memiliki kerangka referensi abstrak yang sama, budaya organisasi, ketika mereka belajar untuk menghadapi tuntutan organisasi (Moran & Volkwein, 1992). Pendekatan ini menekankan interaksi individu sebagai sumber iklim, sebagaimana pendekatan interaktif yang dijelaskan sebelumnya. Namun, pendekatan budaya mencakup peran budaya organisasi sebagai faktor kunci dalam pengembangan iklim organisasi.



Sumber: Moran & Volkwein (1992: 32)

Dari model tersebut, jelas bahwa iklim organisasi membentuk bagian dari budaya organisasi. Model tersebut juga menggambarkan bagaimana individu merasakan kondisi organisasi, yang dimoderasi oleh kepribadiannya, kognisi, dan antar-subjektivitas karena interaksi dengan individu lain. Hal ini berdampak pada iklim organisasi. Iklim organisasi sebaliknya juga dipengaruhi oleh budaya dalam organisasi, yang memengaruhi persepsi individu dan proses antar-subjektif. Oleh karena itu, sementara iklim memiliki pengaruh pada interaksi dalam suatu organisasi, interaksi membentuk iklim organisasi dan dapat mempengaruhi budayanya (Moran & Volkwein, 1992).

Pendekatan budaya sangat berbeda dengan pendekatan struktural yang menghubungkan iklim dengan properti organisasi formal serta pendekatan persepsi dan interaktif yang memeriksa proses psikologis subjektif. Sebaliknya, pendekatan budaya menekankan pengaturan sosial di mana fitur budaya menjadi bermakna. Singkatnya, berdasarkan pendekatan budaya, iklim organisasi adalah hasil dari interaksi individu

yang memiliki kerangka acuan (budaya) yang sama berdasarkan paparan mereka terhadap situasi lingkungan yang serupa (kondisi organisasi). Penekanannya tidak lagi ditempatkan pada persepsi individu tetapi pada interaksi anggota serta pada peran budaya organisasi dalam pembentukan iklim organisasi.

Iklm yang Baik VS Iklm yang Buruk

Iklm bermanfaat untuk memahami dan mengukur karena adanya manfaat dari organisasi dan manusia dalam iklm yang 'baik', dan kerugian yang besar dari berbagai jenis iklm yang 'buruk'.

<p>Iklm yang 'Buruk' Climate berkaitan dengan:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Pergantian (turn over)2. Stres3. Penyakit4. Kinerja yang Buruk5. Tingkat Kesalahan6. Pemborosan7. Kecelakaan	<p>Perilaku yang 'Buruk' seperti:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Sabotase2. Ketidakhadiran3. Lambat4. Bullying
<p>Iklm yang 'Baik' berkaitan dengan hasil yang diinginkan seperti:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Kepuasan Kerja2. Keyakinan pada Manajemen3. Komitmen Afektif4. Niat untuk Berhenti5. Kelelahan Emosional6. Kesetiaan pada Organisasi7. Kinerja	<p>Perilaku 'Baik' yang diinginkan seperti:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Pengambilan Resiko (Strategis)2. Menghindari Status - quo3. Komunikasi Terbuka4. Kepercayaan5. Kebebasan Operasional6. Pengembangan Karyawan

Glick (1965) telah menjelaskan iklm organisasi sebagai istilah umum untuk kelas organisasi yang luas, daripada sebagai variabel psikologis yang menggambarkan konteks tindakan individu. Formulasi dasar dalam hal persamaan sederhana diberikan oleh Lewin (1951) untuk menjelaskan hubungan antara individu dan lingkungan sosial mereka.

$$B = f (P \times E)$$

Dimana **B = Behavior (Perilaku)**; **P = Person (Seseorang)**; **E = Environment (Lingkungan)**

Iklm organisasi hanya dapat didiskusikan sebagai sesuatu yang diterima atau dirasakan oleh anggota organisasi. Akibatnya, iklm dapat dianggap sebagai memusuhi atau mendukung, sebagai konduktif untuk pencapaian atau tekanan, dan sebagainya.

Permasalahan Iklim Organisasi

Konsep iklim organisasi pada awalnya dikembangkan untuk meningkatkan pemahaman kita tentang sikap dan perilaku individu dengan mengoperasionalkan lingkungan dalam rumus Lewin yaitu $B = f(P \times E)$. Tetapi, hal ini menjadi alat untuk memahami organisasi itu sendiri dengan cepat. Sebagaimana Stern (1970) menunjukkan bahwa akan lebih bermakna untuk menganalisis hubungan kepribadian individu dalam organisasi secara keseluruhan, tetapi hal ini telah menyebabkan banyak kontroversi mengenai apakah iklim adalah milik organisasi atau individu dimana persepsi tersebut didasarkan pada semua ukuran iklim organisasi.

Sebagai hasil dari kontroversi ini, istilah iklim telah digunakan dengan dua arti yang berbeda. Ketika anggota organisasi diminta untuk memberikan persepsi mereka tentang iklim organisasi, pasti ada variasi dalam persepsi mereka tentang realitas yang sama. Jika studi semacam itu terbatas pada satu organisasi dan skor iklim dianalisis menggunakan "Individu" sebagai unit analisis, hal tersebut merupakan studi multi-organisasi dan skor iklim dari masing-masing organisasi dijumlahkan, dirata-rata dan dianalisis menggunakan "organisasi" sebagai unit analisis. Itu disebut studi iklim organisasi. Meskipun data dasarnya sama, tetapi di satu sisi fenomena tersebut dianggap sebagai milik individu sementara di sisi lain diperlakukan sebagai properti organisasi.

Woodman & King (1978) berpandangan bahwa fenomenologis iklim organisasi merupakan hal eksternal bagi individu, tetapi secara kognitif menjadi internal sejauh dipengaruhi oleh persepsi individu.

Dahulu, Tagiuri (1986) menyoroti perlunya menyelesaikan masalah-masalah berikut dalam bidang penelitian mengenai iklim: a) Kebutuhan untuk membedakan antara lingkungan objektif dan subjektif; b) Perlunya membedakan antara orang dan situasinya; c) Perlunya menentukan aspek lingkungan mana yang harus ditetapkan; dan d) Perlunya mengidentifikasi struktur dan dinamika lingkungan.

Menurut Hallriegal & Slocum (1974), sementara ukuran objektif dari iklim organisasi memiliki sifat ketelitian dan keandalan yang jelas, terdapat juga keterbatasan sebagai berikut: 1) Properti objektif pada suatu organisasi seringkali terlalu banyak dan terlalu spesifik untuk dapat ditafsirkan dengan mudah; 2) Studi yang menguji secara terpisah

sifat-sifat spesifik suatu organisasi tidak menjawab pertanyaan tentang bagaimana sifat-sifat ini terkait satu sama lain dan dengan fungsi organisasi; dan 3) Properti objektif diasumsikan secara tidak langsung mempengaruhi anggota organisasi karena perilaku individu dipengaruhi oleh persepsinya tentang realitas organisasi.

Menyeimbangkan Iklim Organisasi

Menyeimbangkan iklim organisasi yang stabil telah menjadi tugas besar bagi semua manajemen. Chris Watkin & Ben Hubbard (2003), telah memberikan langkah-langkah yang harus diikuti dalam menyeimbangkan iklim organisasi:

Langkah	Ketertiban Maksimum	Seimbang	Fleksibilitas Maksimum
Tujuan	Misi, strategi, & struktur diungkapkan dengan jelas, tetapi terlalu kaku dan tidak simpatik pada kebutuhan karyawan.	Misi, strategi, & struktur dinyatakan dengan jelas, tetapi menjawab kebutuhan individu, karyawan terlibat dalam pengembangan mereka.	Misi, strategi, & struktur tidak ditetapkan dengan jelas; arah diserahkan kepada individu.
Nilai-nilai	Kebijakan organisasi dibuat dalam hal tindakan yang diizinkan & diberlakukan secara ketat tetapi tidak mempertimbangkan kebutuhan individu.	Kebijakan ditetapkan dalam struktur nilai, dan dilaksanakan secara fleksibel.	Kebijakan tidak dirumuskan untuk mengarahkan perilaku individu.
Sumber Daya	Prosedur didokumentasikan dengan jelas dan ditegakkan dengan ketat, tetapi tidak memungkinkan untuk individu berinisiatif.	Prosedur disiapkan dan diadaptasi oleh mereka yang membutuhkannya secara terstruktur.	Prosedur tidak didokumentasikan secara individual, tugas dilakukan dengan berbagai cara.
Penilaian	Parameter kinerja diperbaiki dan dikuantifikasi tetapi tidak memungkinkan adanya kriteria subjektif	Kombinasi penilaian diri dan penilaian supervisor; kriteria objektif & subjektif digunakan; kriteria patuh pada persetujuan dari mereka yang terlibat	Kinerja dinilai secara ad hoc dan hanya secara subjektif.

Sumber: Chris Watkin & Ben Hubbard 2003.

Batasan antara Iklim Organisasi dengan Budaya Organisasi

Konsep iklim organisasi dan budaya organisasi sering digunakan secara bergantian dengan para peneliti dalam studi organisasi yang memperlakukan konsep tersebut seolah-olah identik. Baik budaya dan iklim telah dipelajari selama beberapa dekade dan telah menerima banyak perhatian baik secara akademis maupun pada sektor swasta dan publik (Glission & James, 2002). Dalam literatur, jelas bahwa iklim organisasi dan budaya organisasi adalah dua konsep yang berbeda.

Hughes, Ginnett, & Curphy (2002) mendalilkan bahwa konsep adalah fungsi dari reaksi satu sama lain. Untuk memastikan bahwa iklim organisasi dipahami dengan jelas dan tidak menjadi konsep yang diabaikan, penting untuk membedakan keduanya.

Menurut Patterson, dkk (2005) dan Schneider (2000), iklim organisasi dan budaya organisasi adalah konsep serupa yang keduanya menggambarkan pengalaman karyawan dan membantu kita dalam memahami fenomena psikologis dalam suatu organisasi, dan untuk memberikan penjelasan tentang bagaimana organisasi memengaruhi perilaku, sikap, dan kesejahteraan individu; mengapa beberapa organisasi lebih mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan mengapa beberapa organisasi lebih sukses daripada yang lain (Glission & James, 2002).

Konsep budaya organisasi, seperti iklim organisasi memiliki banyak definisi karena banyaknya ahli yang mempelajari fenomena tersebut. Dalam studi yang dilakukan oleh Verbeke, Volgering, & Hessels (1998) tentang literatur budaya dan iklim, terdapat 32 definisi iklim organisasi dan 54 definisi budaya organisasi. Moran & Volkwein (1992) membuat daftar beberapa perbedaan antara iklim organisasi dan budaya organisasi. Perbedaan-perbedaan tersebut diringkas dalam tabel di bawah ini.

Ringkasan Perbedaan antara Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi

IKLIM ORGANISASI	BUDAYA ORGANISASI
Berakar pada disiplin psikologi sosial	Berasal dari domain antropologi
Fokusnya adalah pada persepsi dan kognisi individu yang digunakan untuk memahami dan membedakan atribut dari lingkungan internal organisasi.	Fokusnya adalah pada analisis struktur yang mendasari simbol, mitos dan ritual yang mengarah pada nilai, norma, dan makna bersama dalam kelompok.
Karakteristik organisasi yang relatif tahan lama	Karakteristik organisasi yang bertahan lama
Lebih dangkal sehubungan dengan penetrasi pada kesadaran individu dan realitas organisasi. Lebih terlihat dan beroperasi pada tingkat sikap dan nilai	Terjadi pada tingkat sikap dan nilai, tetapi juga pada tingkat asumsi yang lebih dalam. Relatif tidak terlihat dan bersifat sadar pada individu
Berkembang lebih cepat dan berubah dengan cepat	Berkembang perlahan dan tidak mudah diubah
Membuktikan karakteristik khusus individu	Menunjukkan karakteristik kolektif
Menggunakan metodologi kuantitatif	Menggunakan metodologi kualitatif

Sumber: Denison (1996), Gerber (2003) & Moran & Volkwein (1992)

Penelitian budaya lebih peduli pada evolusi sistem sosial dari waktu ke waktu ... sedangkan penelitian iklim umumnya kurang peduli dengan evolusi tetapi pada dampak sistem organisasi terhadap kelompok dan individu.

Iklm Organisasi dan Budaya Organisasi adalah konsep yang berbeda, namun terkait. Moran & Volkwein (1992) serta Denison (1996) menyoroti dua hal utama:

- Keduanya merupakan komponen dari dimensi organisasi yang ekspresif, komunikatif, dibangun secara sosial, dengan iklim yang lebih dapat diamati, dan budaya yang mengacu pada komponen organisasi yang tidak terucapkan dan tersembunyi.
- Budaya organisasi memengaruhi sikap dan praktik yang membentuk iklim organisasi.

Bukti tambahan tentang kesamaan iklim dan budaya berasal dari karya Hofstede, Neugien, Ohayr, & Sanders (1990) serta Rousseau (1990). Para peneliti ini mengacu pada berbagai lapisan (mirip dengan bawang), di mana lapisan eksternal dapat dilihat sebagai praktik sehari-hari dan kegiatan objektif yang terlihat yang mencerminkan inti dari budaya organisasi, diwakili oleh lapisan dalam dari asumsi mendasar.

Lapisan-lapisan yang berada di antaranya adalah sikap, nilai, dan kepercayaan. Demikian pula, dalam tiga-dimensi kerangka budaya dari Payne, konsensus antara anggota organisasi mengenai kekuatan budaya dalam suatu organisasi diukur oleh persepsi individu tentang iklim organisasi (2001). Oleh karena itu, iklim dapat dilihat sebagai manifestasi permukaan dari budaya (Reichers & Schneider, 1990). Dari penjelasan tersebut, jelas bahwa meskipun kedua istilah ini berbeda, mereka lebih dekat daripada yang diperkirakan sebelumnya. Iklim organisasi diamati melalui persepsi, sikap, dan perasaan anggota organisasi, sedangkan budaya organisasi dianggap sebagai asumsi bersama, yang mendasari dan keyakinan mendasar serta nilai-nilai anggota organisasi.

Aspek-aspek Iklim Organisasi

Untuk memahami konsep iklim organisasi dengan lebih jelas, pembentukan dimensi, level, dan model iklim organisasi akan dibahas.

Dimensi-dimensi Iklim Organisasi

Komponen-komponen dari konstruk iklim dapat dilihat sebagai karakteristik yang mendefinisikan suatu organisasi dan membedakannya dari organisasi lain (Steers, 1977), serta sesuatu yang menurut Litwin & Stringer (1968), dapat diukur dan dikendalikan. Dari penjelasan tersebut, jelas bahwa definisi dan pendekatan terhadap iklim organisasi beragam. Dalam literatur terbukti bahwa hal yang sama berlaku untuk

dimensi dan pengukuran iklim organisasi karena berbagai dimensi digunakan oleh berbagai peneliti untuk menilai iklim organisasi (Davidson, 2000). Steers (1977) mendalilkan bahwa meskipun ada kesepakatan umum tentang definisi iklim organisasi, ada ketidaksepakatan di antara para peneliti tentang dimensi mana yang membentuk konsep tersebut. Berikut alasan yang menjelaskan mengapa hal tersebut terjadi:

- Iklim organisasi telah diteliti dalam berbagai situasi, diantaranya bisnis, laboratorium, sekolah, dan pemerintah, sehingga sulit untuk menentukan dimensi kunci mana yang relevan dengan semua lingkungan tersebut.
- Skala baru terus dikembangkan tanpa mempertimbangkan bagaimana skala ini dibandingkan dengan skala iklim organisasi yang ada, menghasilkan peningkatan skala yang mengklaim untuk mengukur iklim organisasi. Selain itu, validitas dan reliabilitas tidak menerima perhatian yang diperlukan.

Orang-orang dalam organisasi menghadapi ribuan peristiwa, praktik, dan prosedur; mereka melihat peristiwa tersebut sebagai seperangkat hal yang berkaitan. Dengan demikian, seperti yang diusulkan oleh Schneider & Reichers (1983), lingkungan kerja memiliki banyak iklim dan iklim tersebut adalah untuk pelayanan, keselamatan, sebagaimana iklim untuk pencapaian.

Apa dimensi iklim organisasi? Memang mengherankan bahwa dua dekade dari upaya penelitian yang cukup besar, belum ada kesepakatan tentang serangkaian dimensi iklim organisasi. Yang kemudian dikategorikan ke dalam tiga kelompok besar sebagai berikut (Goyal, 1973):

1. Fungsi Kepemimpinan

Tindakan formal dari eksekutif yang dimaksudkan untuk memotivasi karyawan, termasuk sistem formal untuk penghargaan, sanksi, rencana pembayaran insentif, programer komunikasi, kualitas kepemimpinan yang ditawarkan oleh manajemen puncak dan pengawasan yang dihasilkan dari hierarki manajerial tingkat menengah dan bawah, dan lain-lain.

2. Properti Struktural

Karakteristik keseluruhan dari suatu organisasi atau sub unit organisasi dalam hal ukuran, rentang manajemen, tingkat desentralisasi, struktur staf lini, jumlah level dalam hierarki organisasi dan bentuk organisasi, dan lain-lain.

3. Kepuasan Karyawan

Sikap, perasaan terhadap sesama karyawan, pengalaman kerja, organisasi, dan lain-lain. Sangat sedikit peneliti yang menggunakan semua kategori dalam mempelajari iklim organisasi. Dengan tidak adanya konsensus pada daftar dimensi iklim organisasi, para peneliti di bidang ini telah bertindak dengan cara yang tidak permanen.

Mungkin juga karena tidak adanya teori organisasi yang disepakati, yang menceritakan dimensi iklim organisasi mana yang mempengaruhi perilaku organisasi. Campbell, dkk (1970) mengulas karya berbagai ahli. Dalam ulasannya, Campbell mengungkapkan empat faktor umum sebagai dimensi iklim organisasi:

a. Otonomi Individu

Inti dari dimensi ini adalah sejauh mana karyawan memiliki kebebasan untuk menjadi bos bagi dirinya sendiri dan memiliki kekuatan untuk membuat keputusan tanpa harus terus menerus mendapatkan persetujuan manajerial.

b. Tingkatan Struktur yang Dikenakan pada Posisi Tersebut

Kunci dari dimensi ini terletak pada sejauhmana manajer menetapkan tujuan dan metode pekerjaan serta bagaimana hal tersebut dikomunikasikan.

c. Orientasi Penghargaan

Meskipun faktor-faktor dalam dimensi ini tidak sama seperti yang lain, dimensi ini secara umum merujuk pada asosiasi penghargaan yang terbukti di semua penelitian.

d. Pertimbangan, Kehangatan, dan Dukungan

Dimensi ini mengacu pada hubungan manusia yang ada diantara anggota organisasi.

Tingkatan-tingkatan Iklim

Definisi iklim oleh berbagai peneliti, seperti yang dibahas sebelumnya telah mengemukakan gagasan bahwa iklim terdapat pada tiga tingkat yang berbeda. Menurut Field & Abelson (1982), bukti empiris yang mendukung gagasan adanya tiga tingkat iklim, yaitu iklim organisasi, iklim kelompok, dan iklim psikologis.

a. Iklim Organisasi

Field & Abelson (1982) mendalilkan bahwa iklim organisasi dapat diciptakan melalui manipulasi eksperimental. Mereka percaya bahwa iklim yang diciptakan dengan cara ini adalah atribut dari organisasi karena hal tersebut merupakan hasil dari manipulasi

kondisi organisasi. Anggota organisasi merasakan iklim yang diciptakan, yang pada gilirannya, mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka.

b. Iklim Kelompok

Menurut Field & Abelson (1982), terdapat sub-iklim pada kelompok organisasi yang berbeda karena perbedaan yang berkaitan dengan hubungan tugas dan fungsi pekerjaan. Mereka juga mendalilkan bahwa sejumlah studi dalam literatur mendukung konsep iklim kelompok. Penelitian Drexler (1977) menemukan bahwa iklim yang berbeda antar kelompok dalam organisasi yang sama. Howe (dalam Field & Abelson, 1982) melaporkan bahwa respon iklim dapat dilihat lebih kepada fungsi kelompok daripada disebabkan oleh karakteristik pribadi. Schneider & Snyder (1975) berpendapat bahwa iklim kelompok adalah fungsi dari hierarki organisasi. Beberapa penelitian lainnya mendukung validitas konstruk iklim organisasi dan iklim kelompok (Field & Abelson, 1982). Hasilnya juga menunjukkan bahwa iklim yang berbeda sesuai dengan subkelompok yang berbeda dalam suatu organisasi. Iklim organisasi digunakan untuk menggambarkan perbedaan iklim antara organisasi, tetapi harus diingat bahwa berbagai sub-iklim mungkin ada dalam satu organisasi sebagai akibat dari berbagai praktik dan prosedur yang relevan dengan situasi kelompok.

c. Iklim Psikologis

Iklim tingkat ketiga didefinisikan sebagai iklim psikologis (Field & Abelson, 1982). James & Jones (1974) mendalilkan bahwa perlu untuk membedakan antara iklim yang dianggap sebagai atribut organisasi dan iklim yang dianggap sebagai atribut individu. Ketika dianggap sebagai atribut organisasi, hal ini disebut sebagai iklim organisasi kemudian ketika menjadi atribut individu, hal ini disebut sebagai iklim psikologis.

Pentingnya Iklim Organisasi

Lingkungan kerja modern sangat berbeda dari lingkungan kerja pada tiga dekade sebelumnya. Alasan untuk perbedaan ini adalah tantangan luar biasa yang harus dihadapi organisasi. Tantangan-tantangan ini termasuk meningkatnya persaingan, inovasi teknologi tingkat tinggi, perubahan sifat dan struktur organisasi, serta tantangan yang dihadapi karyawan seperti mendefinisikan ulang kontrak kerja, memahami proses bisnis baru, pola kerja yang fleksibel, serta keseimbangan kerja/kehidupan (Kangis &

Williams, 2000; Nair, 2006). Di Afrika Selatan, tantangan-tantangan ini diperparah dengan penerapan undang-undang yang berdampak pada hubungan atasan-karyawan, restrukturisasi organisasi (perampingan dan merger) agar tetap kompetitif di pasar global, praktik keanekaragaman dan transformasi serta outsourcing departemen non-inti. Menurut Martins & Von der Ohe (2003), semua perubahan di atas dapat mempengaruhi iklim dalam organisasi dan berdampak pada tingkat motivasi karyawan, yang pada gilirannya, mempengaruhi profitabilitas organisasi. Salah satu tantangan utama yang dihadapi manajer saat ini adalah mengelola tim kerja di lingkungan yang selalu berubah dan menciptakan lingkungan kerja atau iklim di mana karyawan dapat berkembang dan menerapkan keahlian mereka (Suliman & Abdullah, 2005). Karenanya kemampuan organisasi untuk mengembangkan dan memelihara kondisi yang kondusif bagi penciptaan iklim berkinerja tinggi adalah sangat penting. Hal ini diilustrasikan dalam penelitian Wiley & Brook (2000), unit kerja organisasi dengan praktik sumber daya manusia yang progresif adalah unit kerja yang memiliki komitmen pelanggan lebih tinggi, kepuasan pelanggan dan margin kontribusi laba.

Hubungan antara iklim dan kinerja diteliti dalam studi ekstensif perusahaan manufaktur yang dilakukan oleh Williams di Inggris. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar dimensi berhubungan positif dan signifikan satu sama lain serta kinerja organisasi dengan korelasi positif pada hampir semua ukuran iklim dan kinerja (Gray, 2007). Dalam penelitian serupa, Watkin (dalam Grey, 2007) menemukan dalam studinya pada pabrik botol, bahwa pabrik dengan lingkungan kerja yang paling baik sebenarnya merupakan yang paling menguntungkan. Patterson, Warr, & West (dalam Gray, 2007) menemukan korelasi positif antara produktivitas dengan dimensi iklim organisasi dalam penelitian mereka di perusahaan manufaktur.

Menurut Litwin & Stringer (1968), iklim membantu manajer untuk memahami hubungan antara proses dan praktik organisasi dengan kebutuhan karyawan. Dengan memahami bagaimana berbagai praktik dan inisiatif menstimulasi karyawan, manajer akan dapat memahami apa yang memotivasi karyawan untuk berperilaku dengan cara yang mengarah ke iklim positif dan menghasilkan kesuksesan organisasi.

Mengukur Iklim Organisasi

Manajer perlu memiliki pemahaman yang jelas tentang iklim organisasi, sehingga praktik yang dikembangkan dan diterapkan oleh organisasi sejalan dengan tujuan organisasi. Untuk mendapatkan pemahaman ini, iklim harus diukur.

Metode yang digunakan untuk mengukur iklim organisasi terdiri dari empat kategori, yaitu studi lapangan, variasi eksperimental sifat organisasi, pengamatan sifat organisasi objektif, dan persepsi anggota organisasi. Dua pendekatan terakhir, merupakan metode utama yang digunakan untuk mengukur iklim organisasi (Forehand & Gilmer, 1964).

Studi lapangan melibatkan peneliti yang mengamati kegiatan sehari-hari di organisasi dan mengumpulkan informasi melalui berbagai sumber seperti mengamati presentasi dan konferensi, melakukan wawancara dengan peserta, meninjau buku harian, memo, email, dan korespondensi lainnya. Biaya yang tinggi, keterampilan dan sensitivitas pengamat, masalah yang berkaitan dengan ukuran sampel dan subjektivitas yang melekat pada klasifikasi adalah kritik terhadap pendekatan ini (Forehand & Gilmer, 1964).

Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Lawrence James & Allan Jones (1974) telah mencoba mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi Iklim sebagai berikut:

a. Konteks Organisasi

Faktor pertama yang paling berpengaruh dan paling penting dalam mempengaruhi iklim adalah filosofi manajemen. Jika perusahaan terikat dengan suatu kebijakan yang secara efektif memanfaatkan sumber dayanya baik manusia maupun bukan manusia, maka dapat disimpulkan bahwa iklimnya baik.

b. Struktur Organisasi

Struktur organisasi mewakili variabel lain yang mempengaruhi iklim. Tidak memerlukan hubungan dan penggambaran otoritas dan tanggung jawab fungsional.

c. Proses

Dalam setiap organisasi, proses tertentu sangat penting agar organisasi dapat berjalan. Komunikasi, pengambilan keputusan, motivasi, dan kepemimpinan adalah beberapa proses yang sangat penting dimana manajemen melakukannya disesuaikan dengan tujuannya.

d. Lingkungan Fisik

Kondisi eksternal lingkungan, ukuran, dan lokasi bangunan tempat seorang karyawan bekerja, ukuran kota, cuaca atau tempat, semuanya memengaruhi iklim organisasi.

e. Sistem Nilai dan Norma

Setiap organisasi memiliki sistem nilai formal yang terlihat dan jelas di mana jenis perilaku tertentu dihargai dan didorong, serta jenis perilaku tertentu memaksa seseorang untuk mendapatkan sanksi formal. Sistem nilai formal dikomunikasikan kepada karyawan melalui aturan, regulasi, dan kebijakan.

Dampak Iklim Organisasi

Iklim organisasi memiliki pengaruh besar pada kinerja manusia melalui dampaknya pada motivasi individu dan kepuasan kerja. Dengan memberlakukan jenis harapan tertentu dan konsekuensinya akan menghasilkan tindakan yang berbeda. Individu dalam organisasi memiliki harapan tertentu dan pemenuhan harapan tersebut tergantung pada persepsi mereka tentang bagaimana iklim organisasi mendukung kepuasan kebutuhan mereka. Iklim organisasi juga berdampak jenis lingkungan kerja di mana individu merasa puas atau tidak puas. Karena kepuasan individu sangat berpengaruh dalam menentukan efisiensinya, iklim organisasi juga dapat dikatakan berhubungan langsung dengan kinerja anggotanya. Ada beberapa mekanisme dimana iklim organisasi mempengaruhi kinerja, kepuasan, dan sikap orang-orang dalam organisasi. Khan, dkk (1951) telah mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu dalam organisasi, yaitu orientasi aturan, pengawasan bawahan, pengawasan secara universal dan orientasi dalam mencapai promosi.