

658
LEK
2 c1

**ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS DAN
DAMPAKNYA TERHADAP PENINGKATAN
EFEKTIVITAS ORGANISASI
(Studi Kasus pada PT. TELKOM Unit KSO IV)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Disusun oleh :
MATHILDE L. LEKATOMPESY
NIM. C4A001245**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2004**



Sertifikasi

Saya, *Mathilde L. Lekatompessy*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Mathilde L. Lekatompessy
Juni 2004

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa draft tesis berjudul:

**ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS DAN DAMPAKNYA
TERHADAP PENINGKATAN EFEKTIVITAS ORGANISASI
(Studi Kasus pada PT. TELKOM Unit KSO IV)**

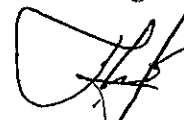
yang disusun oleh Mathilde L. Lekatompessy, NIM. C4A001245
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 15 Juni 2004
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Prof. Dr. H. Miyasto, SU

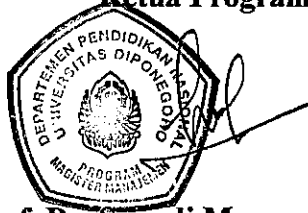
Pembimbing Anggota



Drs. Fuad Mas'ud, MIR

Semarang, 17 Juni 2004
Universitas Diponegoro
Program Pasca sarjana
Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Manguwihardjo

ABSTRACT

The aim of this research is to see the influence of organizational factors i.e. OCB's, formalization, centralization, and work climate. External factors of the firm comprise support and external dynamic to organization effectiveness. These are founded on (1) similar researches are rarely done in Indonesia, and (2) in line with problem faced by unit KSO IV of PT. TELKOM. Problem faced by unit KSO IV of PT. TELKOM is the deviation between target and sales realization in 2001-2002. At that time PT. TELKOM is market leader in telecommunication industry.

Sample of this research are (1) employee at level supervisor and upper, and (2) have been worked minimal 5 years. Those are amount 94 employees, but the send back questionnaire and analyzable are 72. Sampling technique is purposive sampling which aims the respondents can be accurately chosen to answer research problem.

The analysis technique that is used in this research is multiple regressions under SPSS 11.5. This research does validity, reliability, and classical assumption test before estimates the multiple regressions. Validity and reliability is test to know the validity and reliability of research instrument. Classical assumption aims to see correlations among independent variables.

The result of data analysis gives empirical evidence similar with previous research, i.e.: OCB's, work climate, external environment support and dynamicity of external environment positively influence organization effectiveness, besides, formalization and centralization negatively influence organization effectiveness. In line and cross line relationship are showed by mark at regression coefficient in research variables.

The empirical finding indicates that management of PT. TELKOM should pay attention to those variables in order to improve organization effectiveness, e.g.: improves OCB's, work climate, support and dynamicity of external environment and minimizes things concerning with formalization and centralization. Theoretical implications and suggestions to further research are stated in last part of this research. Theoretical implications contains support to previous researches concerning with research variables. The existence of suggestion for further research is because this research has limitations.

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh antara faktor-faktor organisasional, yang meliputi OCB's, formalisasi, sentralisasi dan iklim kerja dan faktor eksternal perusahaan, yang meliputi dukungan dan dinamika eksternal terhadap efektivitas organisasi. Hal tersebut didasari (1) penelitian-penelitian sejenis masih jarang dilakukan di Indonesia dan (2) sesuai dengan masalah yang dihadapi oleh PT. TELKOM Unit KSO IV. Masalah yang dihadapi oleh PT. TELKOM Unit KSO IV adalah terjadinya deviasi antara target dan realisasi penjualan pada tahun 2001-2002 padahal pada tahun-tahun tersebut PT. TELKOM merupakan *market leader* industri pertelekomunikasian.

Sampel penelitian ini adalah (1) karyawan setingkat supervisor keatas dan (2) telah bekerja minimal 5 tahun, yang berjumlah 94 orang tetapi kuesioner yang kembalikan dan dapat diolah sejumlah 72. Karakteristik pengambilan sample (*purposive sampling*) bertujuan agar responden yang dipilih tepat dan mampu menjawab permasalahan penelitian. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi berganda dengan bantuan *software SPSS 11.5*. Sebelum dilakukan analisis regresi berganda terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas serta pengujian asumsi klasik. Uji validitas dan reliabilitas adalah pengujian untuk melihat kesahihan dan kehandalan instrumen penelitian sedangkan pengujian asumsi klasik untuk melihat korelasi antara variabel bebas.

Hasil analisis data memberikan bukti empiris yang sesuai dengan hasil penelitian terdahulu, yaitu OCB's, iklim kerja, dukungan lingkungan eksternal dan dinamika lingkungan eksternal berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi sedangkan formalisasi dan sentralisasi berpengaruh negatif terhadap efektivitas organisasi. Hubungan searah atau berlawanan arah ditunjukkan oleh tanda pada koefisien regresi pada masing-masing variabel penelitian.

Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa Manajemen PT. TELKOM seyogyanya berusaha memperhatikan variabel-variabel tersebut dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi, misalnya meningkatkan OCB's, iklim kerja, dukungan dan dinamika lingkungan eksternal serta meminimalis hal-hal yang berkaitan dengan sentralisasi dan formalisasi. Implikasi teoritis dan saran-saran bagi penelitian mendatang juga dijelaskan pada bagian akhir penelitian ini. Implikasi teoritis berisi dukungan terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian, adanya saran-saran bagi penelitian mendatang dikarenakan penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Allah Bapa di Surga, atas perkenaan-Nya sehingga tesis berjudul **“ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS DAN DAMPAKNYA TERHADAP PENINGKATAN EFEKTIVITAS ORGANISASI (STUDI KASUS PADA PT. TELKOM UNIT KSO IV)”** dapat diselesaikan.

Dalam kesempatan yang baik ini, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu proses penyelesaian tesis ini khususnya dan juga selama menempuh pendidikan di MM Universitas Diponegoro, yaitu kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Bapak Prof. Dr. Miyasto, SU selaku Pembimbing Utama yang dengan sabar membimbing, memberi petunjuk dan mengarahkan saya selama penyusunan tesis ini.
3. Bapak Drs. Fuad Mas'ud, MIR selaku Pembimbing Anggota yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan petunjuk teknis serta memberi kritik dan saran pada tesis ini.
4. Ayahanda Almarhum Paulus Lekatompessy, yang telah memberikan teladan dalam perjalanan hidup penulis.
5. Ibunda Yohana Lekatompessy, yang telah membesarkan kami dengan doa dan penuh kasih sayang.
6. Kakak- kakak penulis yang memberikan semangat dan dorongan dalam penulisan tesis ini.
7. Semua keponakan-keponakan yang juga memberikan semangat dan dorongan dalam penulisan ini.
8. Rekan-rekan Magister Manajemen Universitas Diponegoro Angk. XVI kelas akhir pekan yang telah membantu selama proses penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tak luput dari kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan yang ada, namun sumbangan pemikiran yang disampaikan mudah-mudahan bermanfaat bagi pembaca, khususnya PT. TELKOM Unit KSO IV.

Semarang, Juni 2004



Mathilde L. Lekatompessy

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKASI	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAKSI	v
KATA PENGANTAR	vi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	8
1.4 Kegunaan Penelitian	9
BAB II TELAAH PUSTAKA	
2.1 Efektivitas Organisasi	10
2.2 Faktor-faktor Organisasional	13
2.2.1 OCB's	14
2.2.2 Sentralisasi	19
2.2.3 Formalisasi	20
2.2.4 Iklim kerja	21
2.3 Lingkungan Eksternal Perusahaan	23
2.3.1 Dukungan Lingkungan Eksternal	27
2.3.2 Dinamika Lingkungan Eksternal	29
2.4 Penelitian Terdahulu	30
2.5 Kerangka Pemikiran Teoritis	34
2.6 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	35

BAB III	METODE PENELITIAN	
3.1	Jenis dan Sumber Data	43
3.2	Populasi dan Sampel	43
3.3	Metode Pengumpulan Data	44
3.4	Teknik Analisis	45
3.4.1	Uji Validitas dan Realibilitas	45
3.4.2	Uji Penyimpangan Asumsi Klasik	46
3.4.3	Analisis Regresi	48
BAB IV	ANALISIS DATA	
4.1	Gambaran Umum Responden	53
4.2	Pengujian Validitas dan Reliabilitas	56
4.3	Pengujian Asumsi Klasik	59
4.3.1	Uji Normalitas Data	60
4.3.2	Uji Multikolinearitas	61
4.3.3	Uji Heteroskedastisitas	62
4.4	Analisis Regresi Berganda	64
4.5	Uji Hipotesis	67
BAB V	SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	
5.1	Simpulan Hipotesis	75
5.2	Implikasi Teoritis	79
5.3	Implikasi Manajerial	81
5.4	Keterbatasan Penelitian	84
5.5	Agenda Penelitian Mendatang	85
DAFTAR PUSTAKA	87
LAMPIRAN-LAMPIRAN		

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pendirian suatu organisasi mempunyai tujuan-tujuan yang ingin di realisasikan oleh sekelompok orang didalam organisasi tersebut, misalnya memperoleh laba, meningkatkan pertumbuhan penjualan, meningkatkan kesejahteraan karyawan dan sebagainya. Dalam rangka pencapaian tujuan-tujuan tersebut, organisasi perlu menentukan strategi yang tepat dan efektif. Strategi, menurut Porter (1996), didefinisikan sebagai sekumpulan metode yang digunakan untuk mengembangkan, memproduksi dan menjual produk atau jasa aktual. Banyak faktor yang mempengaruhi perumusan dan pengendalian strategi perusahaan, dimana faktor-faktor tersebut terdiri dari faktor internal dan eksternal (Pearce & Robinson, 1997).

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam organisasi dimana akan mempengaruhi aktivitas organisasi dalam pencapaian tujuan. Dikarenakan bersumber dari dalam organisasi maka faktor internal relatif dapat dikendalikan. Sedangkan faktor eksternal dipandang sebagai kondisi dinamis yang akan menciptakan kesempatan, ancaman (Child, 1997; Robbins, 2001; Swamidass & Newel, 1987), menyediakan sumber daya dan informasi (Clark et al., 1994; Dess & Origer, 1987) tetapi tak terkendali serta sulit untuk diramalkan perubahannya. Didalam penelitian ini yang dimaksud dengan lingkungan strategis adalah lingkungan eksternal dan

internal, yang bersama-sama diperhatikan serta dianalisis oleh organisasi dalam pencapaian tujuan.

Berkaitan dengan arti penting sumber daya manusia, faktor yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi serta perlu diperhatikan oleh manajer, baik manajer lini maupun staf, yaitu kemampuan dalam mengukur seberapa baik para karyawan-karyawannya berkarya dan menggunakan informasi tersebut juga memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standar-standar sekarang dan meningkat sepanjang waktu. Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, usaha atau aktivitas tersebut dikenal dengan penilaian kinerja atau kadang-kadang disebut juga dengan telaah kinerja, penilaian karyawan, evaluasi kinerja, evaluasi karyawan, atau penentuan peringkat personalia. Lebih lanjut dalam penelitian ini istilah yang akan digunakan adalah efektivitas organisasi.

Karyawan pada umumnya menghendaki pekerjaan yang pasti, jaminan pekerjaan, kesempatan untuk naik pangkat dan kompensasi lainnya yang dapat diterima dengan baik (Likert, 1986). Mereka juga ingin dapat membanggakan perusahaan tempat mereka bekerja, tentang prestasinya, tentang hasil-hasil yang dapat dicapainya. Organisasi yang baik adalah organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan dari karyawannya.

Salah satu determinan evaluasi kinerja yang saat ini mulai menarik perhatian para praktisi maupun akademisi manajemen sumber daya manusia adalah *organizational citizenship behaviors* (OCBs). Menurut Organ (1988) dalam MacKenzie, Podsakoff, dan Paine (1999), *organizational citizenship behaviors* (OCBs) adalah perilaku

individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh *reward system* yang formal dan yang secara keseluruhan meningkatkan efektivitas organisasi.

Lebih lanjut *Organizational Citizenship Behaviors* (OCBs) merupakan potensi yang penting dari perilaku yang dibutuhkan manajer dalam mengevaluasi secara keseluruhan petugas penjualan (Podsakoff *et al.*, 1991). Secara tipikal, perilaku ini tidak meliputi salah satu bagian dari uraian pekerjaan, hukuman akibat kegagalan sehingga harus keluar dari pekerjaan tersebut dan atau pelatihan untuk peningkatan kinerja (Organ, 1988). Lebih lanjut, MacKenzie, Podsakoff, dan Fetter (1993); MacKenzie, Podsakoff, dan Paine (1999); dan Podsakoff dan MacKenzie (1994) menyebutkan dimensi dari *organizational citizenship behaviors* (OCB's) yang akan mempengaruhi dalam penilaian efektivitas organisasi tersebut.

Perilaku menolong adalah perilaku dimana pegawai dalam melakukan pekerjaannya selalu dapat menolong rekan sekerjanya yang mengalami kesulitan walaupun pada saat yang sama ia mempunyai pekerjaan pula. Perilaku sportif adalah perilaku dimana seorang karyawan memiliki kemauan dari untuk bertoleransi dalam suatu lingkungan yang ideal tanpa mengajukan protes. Sedangkan perilaku bermasyarakat adalah perilaku yang mengindikasikan bahwa karyawan ikut bertanggung jawab dalam partisipasi dan memberikan perhatian kepada kehidupan perusahaan. Oleh karena itu, *organizational citizenship behaviors* (OCBs) merupakan salah satu faktor internal yang akan mempengaruhi efektivitas kinerja perusahaan disamping ada faktor-faktor internal lain, seperti formalisasi dan sentralisasi.

Formalisasi, menurut Hall, Hass & Johnson (dalam Jaworski & Kohli, 1993), didefinisikan sebagai sejauhmana peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan dalam perusahaan menetapkan peranan, otoritas, norma dan sanksi, serta prosedur yang berlaku dalam perusahaan tersebut. Formalisasi diukur melalui sejauhmana peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan perusahaan menetapkan peranan karyawan, otoritas kinerja, norma dan sanksi serta prosedur dalam melaksanakan pekerjaan yang harus dipatuhi oleh karyawan.

Sentralisasi, menurut Aiken & Hage (dalam Jaworski dan Kohli, 1993), adalah sejauhmana pendelegasian otoritas dalam pengambilan keputusan dan tingkat partisipasi karyawan dari setiap tingkatan dalam pengambilan keputusan. Sentralisasi diukur melalui otoritas karyawan perusahaan dalam pengambilan keputusan, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan kontrol manajemen puncak terhadap keputusan yang diambil bawahan.

Iklm kerja, layaknya OCB's, sentralisasi dan formalisasi, juga merupakan bagian dari faktor organisasional dan pada akhirnya merupakan referensi bagi perusahaan dalam merumuskan dan menjalankan strategi. Iklm kerja, menurut Reichens & Scneider (1990), didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai kebijakan dan prosedur-prosedur organisasional didalam aktivitas pencapaian tujuan organisasi. Didalam penelitian ini iklm kerja dilihat dari dua faktor, yaitu sistem gaji dan sistem promosi yang berlaku.

Disamping faktor-faktor internal diatas, faktor-faktor eksternal, seperti dinamika lingkungan eksternal dan dukungan lingkungan eksternal, juga akan berdampak pada

efektivitas organisasi. Dinamika lingkungan eksternal, menurut Clark, Varadarajan & Pride (1994) adalah perubahan yang cepat dan sulit diprediksi dari sektor-sektor lingkungan yang ada dalam *task environment* yang mencakup pelanggan, pesaing, pemerintah dan perkembangan teknologi. Dinamika lingkungan eksternal dapat diukur melalui perubahan preferensi konsumen, perubahan gerak-gerik pesaing, perubahan kebijakan pemerintah dan perubahan teknologi.

Sedangkan dukungan lingkungan eksternal, menurut Sharfman & Dean (1991), merupakan kapasitas lingkungan eksternal (*task environment*) dalam mendukung stabilitas dan pertumbuhan perusahaan sebagaimana yang dirasakan oleh pimpinan. Dukungan lingkungan eksternal dapat diukur melalui tingkat pertumbuhan pasar, tingkat permintaan, intensitas persaingan dan dukungan kebijakan pemerintah.

1.2 Perumusan Masalah

Penelitian mengenai faktor eksternal, yang diproksikan dengan dukungan (Dess & Oringer, 1987; Clark, Varadarajan & Pride, 1994) dan dinamika lingkungan eksternal (Sharman & Dean, 1991) serta faktor organisasional, yang diproksikan dengan OCBs (Podsakoff & MacKenzie, 1994; Walz & Niehoff, 1996), formalisasi (Pulendran, Speed & Widing, 2000), sentralisasi (Jaworski & Kohli, 1993; Narver, Slater & Tietje, 1998; Avlonitis & Gounaris, 1999) dan iklim kerja (Robbins, 1993) masih jarang dilakukan di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba mereplikasi model tersebut dengan kasus di Indonesia, apakah akan memberikan simpulan/bukti empiris yang sama dengan penelitian dari luar atau tidak.

Setting penelitian untuk pengujian model adalah PT. TELKOM Unit KSO IV. Adapun alasan pemilihan PT.TELKOM Unit KSO IV dikarenakan adanya deviasi antara target penjualan dengan realisasi yang cukup signifikan dari tahun 2001 sampai 2002 (lihat tabel 1.1).

Tabel 1.1
Pemasaran Telepon Otomat (Billed/B-31)
Unit KSO Divisi Regional IV-Tahun 2001-2002

	Target 2001	Realisasi 2001	Target 2002	Realisasi 2002
Januari	5.700	2.395	4.804	4.777
Febuari	5.400	3.918	3.677	3.642
Maret	6.050	4.346	2.981	3.041
April	7.175	2.615	3.046	3.050
Mei	7.025	4.208	2.293	2.226
Juni	7.175	3.984	3.510	3.218
Juli	7.025	3.536	4.060	4.276
Agustus	6.975	4.339	4.303	4.598
September	6.350	4.485	4.137	3.846
Oktober	5.825	4.845	4.057	4.585
November	5.450	5.701	3.234	4.285
Desember	4.850	4.688	1.938	2.614

Sumber : Simyan/Billing Process PT. TELKOM Unit KSO IV

Hal tersebut tidak seharusnya terjadi dikarenakan PT. TELKOM merupakan *market leader* telekomunikasi Indonesia, khususnya tahun 2001-2002. Deviasi antara target dan realisasi pemasaran pada PT. TELKOM dapat dilihat dari berbagai macam faktor, misalnya faktor internal dan eksternal. Oleh karena itu, masalah dalam penelitian ini dapat dirangkum dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *organizational citizenship behaviors* (OCBs) terhadap peningkatan efektivitas organisasi pada PT. TELKOM Unit KSO IV ?
2. Bagaimana pengaruh formalisasi terhadap peningkatan efektivitas organisasi pada PT. TELKOM Unit KSO IV ?
3. Bagaimana pengaruh sentralisasi terhadap peningkatan efektivitas organisasi pada PT. TELKOM Unit KSO IV ?
4. Bagaimana pengaruh iklim kerja terhadap peningkatan efektivitas organisasi pada PT. TELKOM Unit KSO IV ?
5. Bagaimana pengaruh dinamika lingkungan eksternal terhadap peningkatan efektivitas organisasi pada PT. TELKOM Unit KSO IV ?
6. Bagaimana pengaruh dukungan lingkungan eksternal terhadap efektivitas organisasi pada PT. TELKOM Unit KSO IV ?
7. Bagaimana pengaruh secara simultan antara *organizational citizenship behaviors* (OCBs), formalisasi, sentralisasi, iklim kerja, dinamika lingkungan eksternal dan dukungan lingkungan eksternal terhadap efektivitas organisasi pada PT. TELKOM Unit KSO IV ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behaviors* (OCBs) terhadap peningkatan efektivitas organisasi pada PT. TELKOM Unit KSO IV.
2. Menganalisis pengaruh formalisasi terhadap peningkatan efektivitas organisasi pada PT.TELKOM Unit KSO IV.
3. Menganalisis pengaruh sentralisasi terhadap peningkatan efektivitas kinerja pada PT.TELKOM Unit KSO IV.
4. Menganalisis pengaruh iklim kerja terhadap peningkatan efektivitas organisasi pada PT.TELKOM Unit KSO IV.
5. Menganalisis pengaruh dinamika lingkungan eksternal terhadap peningkatan efektivitas organisasi pada PT.TELKOM Unit KSO IV.
6. Menganalisis pengaruh dukungan lingkungan eksternal terhadap peningkatan efektivitas organisasi pada PT.TELKOM Unit KSO IV.
7. Menganalisis pengaruh secara simultan antara *organizational citizenship behaviors* (OCBs), formalisasi, sentralisasi, iklim kerja, dinamika lingkungan eksternal dan dukungan lingkungan eksternal terhadap efektivitas organisasi pada PT. TELKOM Unit KSO IV.

1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini adalah:

1. Bagi PT TELKOM Unit KSO IV diharapkan penelitian ini dapat memberikan bahan masukan dan referensi terhadap kebijakan yang menyangkut karyawan terutama bagi karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan sehingga efektivitas organisasi PT. TELKOM dapat ditingkatkan
2. Bagi pihak-pihak yang berminat untuk mengkaji bidang yang sama dalam penelitian ini diharapkan penelitian ini dapat memberikan landasan pijak dan referensi bagi penelitian di masa mendatang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Efektivitas Organisasi

Faktor kritis berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi yang perlu diperhatikan oleh manajer, baik manajer lini maupun staf, yaitu kemampuan mereka (para manajer) dalam mengukur seberapa baik para karyawan-karyawannya berkarya dan menggunakan informasi tersebut juga memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standar-standar sekarang dan meningkat sepanjang waktu. Dalam kajian manajemen sumber daya manusia usaha atau aktivitas tersebut dikenal dengan penilaian kinerja atau kadang-kadang disebut juga dengan telaah kinerja, penilaian karyawan, evaluasi kinerja, evaluasi karyawan, atau penentuan peringkat personalia. Lebih lanjut dalam penelitian ini istilah yang akan digunakan adalah evaluasi kinerja.

Beer (1996) mengatakan bahwa tujuan evaluasi kinerja, baik untuk organisasi maupun untuk pekerja adalah memenuhi tujuan-tujuan khusus diantara keduanya. Ini disebabkan seringkali masing-masing pihak -organisasi dan pekerja- memiliki tujuan masing-masing. Ada kalanya tujuan keduanya sesuai, namun ada kalanya juga masing-masing tujuan tersebut saling bertentangan.

Lebih lanjut, untuk organisasi yang bersifat kompleks, evaluasi kinerja merupakan elemen penting dalam sistem informasi dan pengawasan sehingga keputusan mengenai penempatan, promosi, pemberhentian dan gaji dapat dibuat. Ada beberapa tujuan evaluasi kinerja bagi organisasi, yaitu: tujuan evaluasi dan tujuan pelatihan dan

pengembangan. Tujuan evaluasi meliputi: *Pertama*, menyediakan umpan balik bagi bawahan sehingga mereka akan tahu dimana mereka berada. *Kedua*, mengembangkan data yang valid untuk keputusan mengenai gaji (upah atau bonus) dan promosi dan menyediakan alat untuk mengkomunikasikan keputusan-keputusan tersebut. *Ketiga*, membantu manajer dalam membuat keputusan pemberhentian dan menyimpan serta menyediakan alat peringatan bagi pekerja yang kinerjanya tidak memuaskan.

Tujuan pelatihan dan pengembangan meliputi (Likert, 1986): *Pertama*, memberikan nasihat dan melatih bawahan sehingga mereka memperbaiki kinerja mereka dan pengembangan potensi di masa yang akan datang. *Kedua*, membangun komitmen untuk memperluas organisasi melalui diskusi dengan bawahan melalui kesempatan karir dan perencanaan karir. *Ketiga*, memotivasi bawahan melalui pengakuan dan dukungan. *Keempat*, memperkuat hubungan atasan-bawahan. Dan *kelima*, mendiagnosa masalah-masalah individu dan organisasi.

Dari dua tujuan organisasi untuk evaluasi kinerja di atas, yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut: pertama, apabila evaluasi kinerja dilakukan dengan maksud memenuhi tujuan evaluasi, maka penilaian kinerja merupakan alat bagi manajer dalam membuat keputusan sulit yang mempengaruhi masa depan bawahan dan apapun hasilnya putusan ini tetap harus disampaikan kepada bawahan. Kedua, apabila pelatihan dan pengembangan yang menjadi tujuan evaluasi kinerja, maka manajer harus memainkan peran sebagai seorang penolong. Para manajer harus menolong, mendesak bawahannya untuk bicara, mendengarkan masalah-masalah pekerja dan berusaha memehaami kelemahan-kelemahan pekerja.

Sedang bagi seorang individu, evaluasi kinerja diperlukan sebagai umpan balik agar mereka mengetahui kinerja mereka. Umpan balik ini akan membantu mereka belajar untuk mengetahui diri mereka, bagaimana mereka bekerja dan apa nilai-nilai manajemen. Jika informasi yang didapat dari umpan balik baik, maka ini akan dapat membantu terpenuhinya kepuasan kebutuhan psikis untuk kompetensi dan sukses; jika tidak, mereka menganggap kinerja mereka sebagai pengalaman kegagalan dan umpan balik ini akan sulit diterima. Jadi ketika orang-orang dalam organisasi meminta umpan balik, mereka berusaha untuk mencari umpan balik yang menyenangkan yang akan menegaskan konsep diri mereka. Ketika evaluasi bertujuan untuk pengambilan keputusan mengenai gaji dan promosi, pekerja mempunyai banyak alasan untuk menghindari evaluasi yang tidak baik.

Tujuan pengembangan diri pekerja mengharuskan mereka mau menerima umpan balik dan ide-ide sebagai pendekatan alternatif dalam pekerjaan. Pekerja harus mau menurunkan pertahanan mereka dan mempertimbangkan untuk menerima pandangan manajer mengenai kinerja mereka. Pekerja-pekerja tersebut perlu tahu mengenai kinerja mereka dan apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja tersebut. Manajemen yang memperhatikan faktor-faktor organisasional, misalnya OCB's, sentralisasi, formalisasi, iklim kerja dan faktor lingkungan eksternal, misalnya dukungan lingkungan eksternal dan dinamika eksternal akan berdampak pada peningkatan efektivitas organisasi.

2.2 Faktor-faktor Organisasional

Lusch & Laczniaik dalam Jaworski & Kohli (1993) mengatakan bahwa faktor-faktor organisasional atau internal perusahaan dapat mempengaruhi efektivitas kinerja suatu organisasi (Lusch & Laczniaik dalam Jaworski & Kohli, 1993). Avlonitis dan Gounaris (1999) menyebut faktor-faktor internal ini sebagai aspek-aspek lingkungan internal (*internal environmental*) yang akan meningkatkan atau menghambat efektivitas organisasi

Proses internalisasi ini menurut Fiol dan Lyles (Farrell, 2000) lebih membutuhkan pendekatan yang menyeluruh dimana dituntut adanya pemberdayaan, partisipasi, dan pembelajaran dan setiap fungsi dan tingkatan organisasi, ketimbang pendekatan dari atas ke bawah (*top down approach*). Oleh sebab itu, komunikasi antar individu dan antar fungsi organisasi menjadi sangat penting dalam menentukan sejauhmana pemahaman dan penerimaan nilai inti yang pada gilirannya, mempengaruhi sejauhmana budaya organisasi dari organisasi tersebut.

Slater dan Narver (1995) menguraikan bahwa aliran dan pendayagunaan informasi antar anggota dan fungsi organisasi yang cepat merupakan pondasi agar organisasi dapat berjalan secara efektif. Aliran dan pendayagunaan informasi dituntut makin cepat ketika lingkungan eksternal diliputi ketidakpastian akibat perubahan-perubahan yang cepat dan sektor-sektor lingkungan. Oleh karena itu, Slater dan Narver (1995) merekomendasikan struktur organisasi organik (*organic form*) menurut Slater dan Narver (1995) ditandai oleh dua aspek penting, yaitu desentralisasi dalam

pengambilan keputusan dan pola hubungan dan komunikasi antar fungsi organisasi yang lebih bersifat informal.

Davis dan Schul (1993) berpendapat bahwa keberhasilan sebuah unit bisnis dalam menerapkan strategis tertentu ditentukan oleh sejauhmana otonomi unit bisnis tersebut dalam membuat keputusan (*business unit outonomy*). Disisi lain, otonomi unit bisnis dalam membuat keputusan lekat dengan karakteristik atau aspek formalisasi dan sentralisasi. Berdasarkan pandangan Davis dan Schul (1993) serta Slater dan Narver (1995) tersebut, maka dalam penelitian ini diterapkan faktor-faktor internal yang merupakan anteseden dari lingkungan internal atau faktor organisasional yaitu OCB's, formalisasi, sentraliasi dan iklim kerja.

2.2.1 Organizational Citizenship Behaviors (OCBs)

Perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai dedikasi yang baik dan benar-benar mau melakukan pekerjaannya dengan tulus hati. Lingkungan yang kompetitif dari bisnis menjadikan permintaan karyawan oleh suatu perusahaan adalah masyarakat yang baik yaitu individu yang mau memberikan kepada yang lain untuk menolong, memilih dan berpartisipasi dengan rekan lainnya dalam melakukan aktivitas di lingkungannya atau dengan kata lain seseorang yang mau melakukan perbuatan tersebut untuk kesejahteraan lingkungan tanpa mengharapkan imbalan (Sloat, 1999).

Organisasi yang baik adalah organisasi yang karyawannya memberikan kontribusi terhadap keefektifan fungsi dari organisasi dalam melakukan pekerjaan

organizational citizenship behaviors (OCBs) adalah alturistik yang diekspresikan dalam tindakan-tindakan yang memperlihatkan sifat tidak mementingkan diri sendiri dibandingkan kesejahteraan yang lainnya.

Organizational citizenship behaviors (OCBs) menurut Mc. Neely dan Meglino dalam Sloat (1999) terdiri dari dua ciri yaitu: (1) Individual dimana seseorang yang membantu rekan lainnya di luar pekerjaannya misalnya kerja sama dan (2) Group dimana seseorang tidak mencari keuntungan secara individu tetapi memberikan kontribusi secara keseluruhan antara lain bekerja dalam lingkungan yang aman sehingga dapat menyelesaikan tujuan-tujuan yang berarti. Perilaku petugas penjualan dalam suatu unit organisasi dapat mempengaruhi secara langsung efektif fungsi suatu organisasi tanpa perlu mempengaruhi tujuan produktivitas penjualan seorang petugas penjualan.

Variasi dari perilaku petugas (Organ, 1988) tersebut adalah: pertama, perilaku sportif, yaitu kemauan dari seorang petugas penjualan untuk sedikit bertoleransi dalam suatu lingkungan yang ideal tanpa mengajukan protes. Kedua, perilaku bermasyarakat, yaitu perilaku dari seorang tenaga penjual yang mempunyai tanggung jawab dalam berpartisipasi dan memperhatikan keberlangsungan dari perusahaan. Ketiga, perilaku menolong yaitu gabungan dari beberapa tipe masyarakat yang baik yaitu altruisme, kesopanan, perdamaian, dan menghibur (Organ, 1988; 1990a; 1990b).

Pertanyaan yang mendasar menurut MacKenzie, Podsakoff, dan Fetter (1991; 1993) yaitu apakah perilaku petugas penjualan sungguh-sungguh dapat mempertinggi

keefektifan organisasi. Bila mereka dapat mempertinggi efektivitas organisasi, maka pimpinan harus memperhitungkan perilaku tersebut untuk dihitung dalam suatu evaluasi secara keseluruhan kontribusi dari petugas penjualan.

Perilaku petugas penjualan akan memberikan kontribusi ke kinerja organisasi karena perilaku-perilaku tersebut memberikan efektivitas dalam pekerjaan sehingga ketergantungan antara petugas-petugas dalam satu unit kerja terjalin dan akan menghasilkan pendapat secara kolektif (Smith, Organ, dan Near; 1983; Organ, 1988). Secara fungsional mutu pelayanan menurut Kelley, Donnelly, dan Skinner (1990) dalam Hurley (1998) diberikan berdasarkan kontribusi hubungan antara masing-masing petugas dalam pertemuan pelayanan.

Peneliti-peneliti di bagian kepribadian baru-baru ini mempunyai argumen yang memaksakan pernyataan yang lalu (Barrick dan Mount, 1991; Hogan dan Nicholson, 1988), yaitu: (1) membangun kepribadian yang abstrak dari perilaku, akan diukur dengan alasan yang dapat dipercaya; (2) stabilitas untuk pengukuran kepribadian yang telah lama bekerja; (3) pengukuran kepribadian sangat penting dihubungkan dengan beberapa kriteria pengukuran kinerja dan (4) pengukuran kepribadian berguna untuk memprediksi penentuan kinerja dari petugas-petugas.

Manusia selalu membutuhkan manusia yang lain hampir dalam segala hal, ia selalu membutuhkan kontak dengan sesamanya dan ia akan mempengaruhi orang lain dan bagaimana orang lain tersebut akan bereaksi terhadap pengaruh yang dirasakannya.

Petugas penjualan dalam melakukan pekerjaan harus selalu dapat menolong rekan sekerjanya yang mengalami kesulitan walaupun pada saat yang sama ia mempunyai pekerjaan pula. Selain itu diantara mereka juga harus adanya kerja sama sehingga persoalan yang ada dapat teratasi.

Hubungan kerja antara para karyawan dan antar karyawan dengan atasan atau bawahan perlu dibina agar para karyawan dapat saling bekerja sama dan membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hubungan ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis antar karyawan, sehingga mereka dapat merasa satu korps dalam melaksanakan pekerjaan. Kondisi ini akan memudahkan apabila ada masalah dalam penyelesaian pekerjaan (Syadam, 1996).

Penelitian yang dilakukan oleh Podsakoff dan MacKenzie (1994) menemukan hasil bahwa perilaku menolong petugas asuransi jiwa berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja tingkat unit. Sependapat dengan hal tersebut Walz dan Niehoff (1996) dalam Podsakoff dan MacKenzie (1994) yang melakukan penelitian dengan menguji hubungan antara *Organizational Citizenship Behaviors* (OCBs) dengan berbagai pengukuran kinerja pada industri restoran menyatakan bahwa perilaku menolong berhubungan secara positif dengan efisiensi secara keseluruhan, kepuasan pelanggan, penerimaan dalam waktu penuh, dan kualitas kinerja, namun berhubungan secara negatif dengan persentase biaya makanan.

Perilaku bermasyarakat adalah perilaku yang ada pada setiap individu yang menunjukkan bahwa ia mempunyai tanggung jawab dalam berpartisipasi pada organisasi tersebut, ikut terlibat dan memberikan perhatian dalam keberlangsungan

perusahaan tersebut. Selain itu perilaku bermasyarakat akan memberikan informasi yang didengar atau yang didapatkan. Masyarakat akan selalu aktif dan berpartisipasi dalam kehidupan bermasyarakat seperti mengikuti pertemuan yang diadakan di lingkungan dimana kita berada sehingga terjalin komunikasi diantara masyarakat tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Podsakoff dan MacKenzie (1994) menemukan hasil bahwa perilaku bermasyarakat petugas asuransi jiwa berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja tingkat unit. Sedang Walz dan Niehoff (1996) dalam Podsakoff dan MacKenzie (1994) yang melakukan penelitian dengan menguji hubungan antara *Organizational Citizenship Behaviors* (OCBs) dengan berbagai pengukuran kinerja pada industri restoran menemukan hasil bahwa perilaku bermasyarakat berhubungan secara negatif dengan komplain pelanggan.

Prilaku sportif yaitu kemauan dari seorang petugas penjualan untuk bertoleransi dalam suatu lingkungan yang ideal tanpa mengajukan protes. Petugas penjualan tidak saja mempergunakan waktunya untuk menangani permasalahan yang besar saja tetapi juga menangani permasalahan kecil. Selain itu juga menemukan kesalahan yang dilakukan agen atau perusahaan yang lakukan dan juga selalu fokus terhadap apa yang menyebabkan situasi menjadi salah.

Penelitian yang dilakukan oleh Podsakoff dan MacKenzie (1994) menemukan hasil bahwa perilaku sportif petugas asuransi jiwa berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja tingkat unit. Sedang Walz dan Niehoff (1996) dalam Podsakoff dan MacKenzie (1994) yang melakukan penelitian dengan menguji hubungan antara

Organizational Citizenship Behaviors (OCBs) dengan berbagai pengukuran kinerja pada industri restoran menemukan hasil bahwa perilaku sportif berhubungan secara negatif dengan komplain pelanggan dan persentase makanan sisa.

Berdasarkan uraian diatas maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis pertama, sebagai berikut :

H1 : Semakin tinggi *Organizational Citizenship Behaviors* (OCBs), maka akan semakin tinggi efektivitas organisasi.

2.2.2 Sentralisasi

Jaworski dan Kohli (1993) menyatakan bahwa sentralisasi berhubungan terbalik dengan pendayagunaan informasi. Sentralisasi struktur, sistem, maupun proses organisasional menurut Avlonitis dan Gounaris (1999) serta Jaworski dan Kohli (1993) cenderung menghambat perilaku inovatif karena aliran informasi, diseminasi, dan utilasi informasi serta kemampuan menanggapi intelegensi pasar makin lambat. Disamping itu, sentralisasi menurut Clark, Varadarajan, dan Pride (1994) maupun Pulendran, Speed dan Widing (2000) merefleksikan suatu kondisi dimana kekuasaan dalam mengambil keputusan berada pada satu titik dalam organisasi. Dalam pada itu, delegasi pengambilan keputusan dan partisipasi anggota organisasi dalam mengambil keputusan sangat terbatas (Pulendran, Speed, & Widing, 2000). Disisi lain, seperti telah dijelaskan sebelumnya, Narver, Slater dan Tietje (1998) mengemukakan pentingnya partisipasi dan pemberdayaan seluruh bagian, fungsi, serta tingkatan

organisasi dalam meningkatkan efektifitas organisasi, misalnya budaya berorientasi pasar.

Walker dan ruckert (1987) sebagaimana dikutip oleh Davis dan Schul (1983) menjelaskan bahwa pemberian otonomi dalam pengambilan keputusan kepada unit-unit bisnis dalam suatu organisasi dipandang mampu meningkatkan fleksibilitas dan adoptivitas unit bisnis, sehingga memungkinkan unit bisnis bersangkutan dapat merespon dengan cepat peluang dan ancaman yang muncul dipasar, seperti perubahan preferensi konsumen atau perubahan taktik dan strategi pesaing yang cepat.

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis kedua, sebagai berikut :

H2 : Semakin kuat sentralisasi dalam perusahaan, maka akan semakin rendah efektivitas organisasi.

2.2.3 Formalisasi

Aturan-aturan yang berlaku dalam organisasi ini akan menentukan karakteristik operasi organisasi tersebut (Avlonitis & Gounaris, 1999) dan menjadi parameter bagaimana proses kerja yang berlangsung di organisasi tersebut distandarisasi (Pulendran, Speed & Widing, 2000). Semakin formal struktur organisasi, sistem, ataupun prosedur yang berlaku didalamnya, meskipun masih memungkinkan adanya aliran serta pendayagunaan informasi, akan semakin lambat usaha untuk mengumpulkan, menyebarkan, serta mendayagunakan informasi (Avlonitis & Gounaris, 1999). Disisi lain, Van Egeren dan O'Connor (1998) berargumentasi

bahwa kebebasan berkomunikasi secara informal akan memperlancar aliran informasi antar departemen, sedangkan aturan organisasi yang berkewajiban komunikasi formal antar departemen cenderung menghambat aliran informasi. Pulendran, Speed dan Widing (2000) lebih jauh berpendapat bahwa formalisasi akan menghasilkan sistem dan struktur organisasi yang birokratis dan akibatnya persaingan dan konflik antar departemen cenderung menguat. Kondisi ini hanya akan menghambat aliran komunikasi antar departemen dan memperlambat pengambilan keputusan. Hal ini akan menghalangi diseminasi dan pendayagunaan informasi yang merupakan dasar bagi program-program yang dirancang untuk memberikan tanggapan atas intelegensi pasar (Jaworski & Kohli, 1993).

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis ketiga, sebagai berikut :

H3 : Semakin kuat formalisasi dalam perusahaan, maka akan semakin rendah efektivitas organisasi.

2.2.4 Iklim Kerja

Iklim kerja, yang merupakan bagian dari lingkungan kerja, adalah persepsi tentang kebijakan-kebijakan , praktek lapangan dan prosedur-prosedur organisasional yang dirasakan dan diterima oleh karyawan (Reichens & Scneider, 1990). Karyawan menganggap bahwa kebijakan serta prosedur-prosedur organisasional tersebut merupakan manifestasi terhadap eksistensi mereka. Penilaian-penilaian terhadap kebijakan serta prosedur-prosedur organisasional pada tingkat individu dikenal

sebagai iklim psikologikal. Ketika penilaian tersebut dirasakan menguntungkan serta dapat diterima oleh sebagian besar karyawan dalam organisasi, hal ini disebut sebagai iklim kerja organisasional.

Sebelumnya, Litwin & Stringer (1968) menyimpulkan iklim organisasional sebagai *organization personality* sehingga iklim organisasi dapat dipergunakan dalam mendeteksi faktor-faktor yang akan mempengaruhi tingkah laku karyawan, seperti sistem karier, sistem pengajian dan sebagainya.

Senada dengan definisi yang dikemukakan oleh Litwin & Stringer (1968) serta Reihens & Shneider (1990), Rezali (1997, dalam Ong, 1997) menambahkan bahwa iklim kerja sebagai sebuah hasil dari tingkah laku anggota-anggota organisasi yang secara relatif merupakan kualitas lingkungan internal serta merupakan pembeda dengan organisasi-organisasi lain.

Penelitian Robbins (1993) memberikan simpulan bahwa karyawan menginginkan sistem gaji dan kebijaksanaan promosi yang adil, yang didalam penelitian tersebut disebut dengan istilah penghargaan yang adil. Apabila gaji dan insentif yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan peraturan yang berlaku, misalnya sesuai dengan UMR, maka akan terciptalah lingkungan kerja yang kondusif serta peningkatan kesejahteraan karyawan. Demikian pula mengenai kebijaksanaan dan praktek promosi, promosi akan memberikan kesempatan dalam rangka peningkatan pribadi, tanggung jawab dan status.

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis keempat, sebagai berikut :

H4 : Semakin baik iklim kerja, maka akan semakin tinggi efektivitas organisasi.

2.3 Lingkungan Eksternal Perusahaan

Tan dan Lischert (1994) mengatakan bahwa analisis terhadap lingkungan eksternal secara keseluruhan adalah tidak mungkin, karena lingkungan eksternal sangat kompleks dan saling terkait satu sama lain maka lingkungan eksternal perlu dipecah menjadi segmen-segmen yang lebih kecil dimana segmen-segmen tersebut meliputi : lingkungan yang paling dekat dengan organisasi (*task environment*). Elenkov, (1997); Tan & Lischert (1994) mengatakan bahwa *task environment* adalah lingkungan yang secara langsung berinteraksi dengan organisasi serta mempengaruhi strategi, penyusunan dan pencapaian tujuan perusahaan. Selanjutnya, Dill (Van Egeren & O'Connor, 1998) menyatakan bahwa *task environment* terdiri dari sektor-sektor lingkungan yang esensial bagi setiap organisasi yaitu pesaing, pelanggan, teknologi, dan pemerintah. Kedua, adalah apa yang disebut sebagai lingkungan umum (*general environment*), yaitu lingkungan eksternal yang secara tidak langsung mempengaruhi perusahaan. Lingkungan umum meliputi sektor ekonomi, politik serta sosial dan budaya.

Terdapat dua perspektif dalam memandang lingkungan eksternal dari kacamata organisasi (Tan & Lischert, 1994), yaitu perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai sumber informasi dan perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai wahana yang menyediakan sumber daya (*resources*) (Clark,

Varadarajan & Pride, 1994; Tan & Lischert, 1994). Perspektif pertama mengkaitkan informasi dengan ketidakpastian lingkungan (*environmental uncertainty*). Ketidakpastian lingkungan dapat dipandang sebagai suatu kondisi lingkungan eksternal yang sulit untuk diramalkan perbuatannya (Clark, Varadarajan & Pride, 1994). Oleh karena itu, meningkatnya ketidakpastian lingkungan akan mempersulit pemahaman dan bagaimana berhubungan dengan kemampuan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan (*decision making*) (Clark, Varadarajan & Pride, 1994). Di sisi lain, ketidakpastian memperbesar tuntutan bagi para manajer untuk lebih dapat mengenali peluang-peluang yang tersedia di pasar, ancaman serta permasalahan yang muncul (Van Egeren & O'Connor, 1998). Perspektif kedua berdasar pada premis bahwa lingkungan eksternal merupakan wahana yang menyediakan sumber daya yang kritis bagi kelangsungan hidup perusahaan (Tan & Lischert, 1994). Perspektif kedua ini berimplikasi pada potensi lingkungan eksternal dalam mengancam sumber daya internal yang dimiliki oleh perusahaan. Pemogokan, perubahan deregulasi dan undang-undang, stagnasi pasar, sebagai contoh, berpotensi meningkatkan atau merusak sumber daya internal yang dimiliki perusahaan (Clark, Varadarajan & Pride, 1994).

Lebih jauh, muncul perdebatan tentang bagaimana sebaiknya mengukur dan mengoperasikan lingkungan eksternal, yaitu apakah lingkungan eksternal seharusnya diperlakukan sebagai suatu kenyataan obyektif (*objective reality*) atau sebagai fenomena berdasarkan persepsi saja (*perceptual phenomenon*) (Sharfman & Dean, 1991). Selama ini terdapat 2 pendekatan untuk mengukur lingkungan eksternal yaitu

ukuran obyektif (*objective environment measures*) dan subyektif (*perceptual environment measures*) (Boyd, Dess & Rasheed, 1993). Pengukuran subyektif berdasar pada atensi dan interpretasi manajer terhadap lingkungan eksternal perusahaannya. Pengukuran subyektif memungkinkan para peneliti menggambarkan lingkungan eksternal berdasarkan perspektif anggota organisasi (Boyd, Dess & Rasheed, 1993; Tan & Lischert, 1994). Sedangkan ukuran obyektif pada umumnya berdasarkan data-data industri (*archival sources*), seperti pertumbuhan penjualan industri dan rasio konsentrasi (Boyd, Dess & Rasheed, 1993).

Tan dan Lischert (1994) berpendapat bahwa pokok permasalahannya bukan pada apakah lingkungan eksternal harus diukur secara obyektif atau subyektif, tetapi lebih pada masalah relevansi. Ukuran subyektif relevan untuk mempelajari perilaku dan tindakan manajerial, pengambilan keputusan, serta penyusunan strategis (Tan & Lischert, 1994). Sedangkan ukuran obyektif relevan untuk memahami dan mengukur hambatan eksternal dan kualitas peluang yang tersedia (Boyd, Dess & Rasheed, 1993; Shane & Kolverid, 1995). Oleh karena itu, penerapan ukuran obyektif lebih tepat digunakan oleh peneliti yang memusatkan pada keluaran perusahaan (*firm outcomes*), sedangkan kajian tentang tindakan perusahaan (*firm action*) lebih tepat menggunakan ukuran berdasarkan persepsi (Boyd, Dess & Rasheed, 1993).

Sharfman dan Dean (1991) berpendapat bahwa ukuran berdasarkan persepsi (ukuran subyektif) lebih penting, karena mempengaruhi perilaku para manajer, dan pada gilirannya, perilaku akan mempengaruhi pilihan manajerial (*managerial choice*). Elenkov (1997) menambahkan bahwa manajer terhadap lingkungan

eksternalnya merupakan basis bagi tindakan strategik (*strategic action*). Lebih jauh, lingkungan eksternal menurut Gronhaug dan Falkenberg (1989) adalah sesuatu yang 'tidak nyata'. Lingkungan eksternal menjadi ada atau nyata setelah melalui proses atensi dan interpretasi. Namun demikian, ukuran subyektif mengundang banyak kritikan karena pengukuran berbasiskan persepsi sangat rentan terhadap munculnya bias (Gronhaug & Falkenberg, 1989). Selain kapasitas waktu dan kapabilitas seorang manajer terbatas, perhatian manajer pada lingkungan yang berkaitan dengan wilayah kerjanya (Sharfman & Dean, 1991). Di sisi lain, pengukuran obyektif juga tidak terlepas dari permasalahan bias, karena bagaimanapun data-data obyektif (seperti data-data penjualan) mengandung subyektifitas dalam proses interpretasinya (Boyd, Dess & Rasheed, 1993). Dess, Lumpkin, dan Covin (1997) dalam riset empirisnya membuktikan bahwa ukuran subyektif mempunyai tingkat keandalan dan akurasi yang tidak kalah dengan ukuran obyektif. Berdasarkan alasan-alasan di atas, maka dalam penelitian ini lingkungan eksternal diukur berdasarkan persepsi dan interpretasi manajer (ukuran subyektif).

Tan dan Lischert (1994) serta Van Egeren dan O'Connor (1998) menyatakan bahwa sebagai sebuah konstruk, lingkungan eksternal bersifat multidimensi. Banyak pakar maupun peneliti mengemukakan dimensional dan memberikan istilah yang berbeda-beda dan seringkali terjadi *overlap* serta duplikasi diantara istilah-istilah dimensi lingkungan eksternal tersebut (Clark, Varadarajan & Pride, 1994). Setelah melakukan *review* terhadap berbagai literatur, Sharfman dan Dean (1991) menarik kesimpulan bahwa dimensional lingkungan eksternal yang dikemukakan oleh Dess

dan Beard pada tahun 1984 (*complexity, dynamism, dan munificence*) paling banyak diadopsi dalam penelitian empiris. Selain itu, Van Egeren dan O'Connor (1998) berpandangan bahwa dimensional dari Dess dan Beard adalah fundamental dalam mempengaruhi strategi SBU (*Strategic Business Unit*).

Selain itu, hasil penelitian Downey *et. al.* (Van Egeren & O'Connor, 1998) membuktikan bahwa pada tingkatan unit bisnis, dinamika lingkungan (*environmental dynamism*) lebih mempengaruhi strategis ketimbang kompleksitas lingkungan. Di sisi lain, Clark, Varadarajan, dan Pride (1994) mengatakan bahwa elemen-elemen dalam kompleksitas lingkungan terkait erat dengan elemen-elemen gejolak lingkungan (*environment turbulence*). Sementara, konsepsi gejolak pasar dan teknologi dalam penelitian Jaworski dan Kohli (1993) serta Slater dan Narver (1994) sangat lekat dengan konsepsi dinamika lingkungan. Oleh karena itu, berdasarkan uraian di atas dan untuk menghindari duplikasi dalam mengkonseptualisasikan maupun mengoperasikan dimensi-dimensi lingkungan eksternal, maka dalam penelitian ini dipilih dimensi *environmental dynamism* dan *environmental munificence* dimana dimensi-dimensi tersebut menurut Clark, Varadrajana, dan Pride (1994) melukiskan karakteristik dari peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam lingkungan eksternal organisasi.

2.3.1 Dukungan Lingkungan Eksternal

Sharfman dan Dean (1991) mengatakan bahwa dukungan lingkungan eksternal dipandang sebagai sejauhmana lingkungan eksternal mampu memberikan sumber

daya yang diperlukan oleh perusahaan yang beroperasi didalamnya. Lebih jauh, Van Egeren dan O'Connor (1998) berpendapat bahwa dukungan lingkungan eksternal mengacu pada kapasitas lingkungan eksternal dalam mendukung stabilitas dan pertumbuhan organisasi. Dukungan lingkungan eksternal juga merujuk pada kapasitas lingkungan eksternal dalam memberikan apa yang disebut sebagai *organizational slack* (Dess & Origer, 1987).

Setiap organisasi, baik itu besar maupun kecil, senantiasa mencari lingkungan yang dapat mendukung pertumbuhan dan stabilitas, karena pertumbuhan dan stabilitas memungkinkan organisasi menciptakan sumber daya yang berlebih. Pada gilirannya, *slack resources* memungkinkan organisasi mengatasi beragam tuntutan yang muncul dari lingkungan eksternal, serta mendukung perilaku strategik yang kreatif (Clark, Vadarajan & Pride, 1994). Oleh karena itu, organisasi yang bersaing dalam lingkungan yang mendukung mempunyai hambatan sumber daya yang kecil, sehingga manajer dapat mengejar berbagai macam tujuan yang berbeda dengan menggunakan berbagai macam cara (Dess & Origer, 1987).

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis kelima, sebagai berikut :

H5 : Semakin tinggi dukungan lingkungan eksternal, maka akan semakin tinggi efektivitas organisasi.

2.3.2 Dinamika Lingkungan Eksternal

Dinamika lingkungan eksternal menurut Clark, Varadarajan, dan Pride, (1994) diartikan sebagai tingkatan perubahan sektor-sektor lingkungan eksternal yang dapat dikenali oleh para pembuat keputusan. Sementara Van Egeren dan O'Connor (1998) mengatakan bahwa dinamika lingkungan eksternal mengacu pada tingkat stabilitas pasar. Sedangkan, Aldrich (Sohl, 1996) mendefinisikan dinamika lingkungan eksternal oleh manajer. Dess dan Beard (Slater & Narver, 1994) menegaskan bahwa dinamika lingkungan menunjukkan pada perubahan-perubahan yang cepat, sulit diprediksi, dan tidak direncanakan sebelumnya.

Perubahan preferensi konsumen dan teknologi menurut Sohi (1996) adalah contoh nyata dari dinamika lingkungan eksternal. Sedangkan Van Egeren dan O'Connor (1998) berpendapat bahwa perubahan preferensi konsumen dan teknologi merupakan sumber instabilitas pasar. Sejalan dengan pendapat-pendapat di atas, Jaworski dan Kohli (1993) serta Slater dan Narver (1994) mengatakan bahwa perubahan komposisi dan preferensi pelanggan mendorong timbulnya gejolak pasar (*market turbulence*). Di sisi lain, perubahan teknologi ini pada gilirannya akan mendorong timbulnya gejolak lingkungan (Slater & Narver, 1994).

Morris dan Schurink (1993) mengatakan bahwa perubahan yang cepat sektor-sektor lingkungan eksternal yang tidak terduga dan sulit diprediksi dapat merusak asumsi-asumsi manajerial yang telah disusun, seperti asumsi biaya, tingkat permintaan dan kondisi persaingan di masa yang akan datang. Dalam menghadapi situasi perubahan yang cepat ini, khususnya instabilitas pasar, Jawarski dan Kohli

(1993) maupun Van Egeren dan O'Connor (1998) menyarankan untuk memodifikasi dan menyesuaikan produk dan layanan yang ditawarkan perusahaan secara terus menerus sebagai upaya untuk mengikuti irama perubahan-perubahan tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis keenam, sebagai berikut :

H6 : Semakin tinggi dinamika lingkungan eksternal, maka akan semakin tinggi efektivitas organisasi.

H7 : OCB's, formalisasi, sentralisasi, iklim kerja, dukungan lingkungan eksternal dan dinamika lingkungan eksternal berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas organisasi.

2.4 Penelitian Terdahulu

Posdakoff dan MacKenzie (1994) dalam penelitiannya terhadap 116 perusahaan asuransi berusaha menguji dampak *Organizational Citizenship Behaviors* (OCBs) dan iklim kerja terhadap kinerja unit dan membandingkan pengaruhnya dengan dampak *organizational citizenship behaviors* (OCBs) terhadap evaluasi manajerial. Secara keseluruhan hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational citizenship behaviors* (OCBs) dan iklim kerja yang baik akan memberikan kontribusi penting pada kinerja agensi secara keseluruhan.

Avlontis, G.J. and Gounaris, S.P. (1999) dalam penelitiannya atas 987 agen asuransi dan 161 manajer agensi di Amerika Serikat berusaha mencari pengaruh

sentralisasi dan produktivitas penjualan terhadap evaluasi kinerja manajer atas kinerja sales secara individu. Disamping itu penelitian tersebut juga ingin melihat dampak *sentralisasi* terhadap evaluasi kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *sentralisasi* memiliki dampak negatif terhadap evaluasi kinerja atas agen dan manajer.

Dess & Origer (1987) dan Sharfman & Dean. (1991) memberikan bukti empiris bahwa faktor lingkungan eksternal, yaitu dinamika lingkungan dan dukungan lingkungan eksternal dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Adapun faktor lingkungan eksternal yang dipergunakan pada penelitian diatas adalah teknologi informasi. Sedangkan peningkatan efektivitas organisasi tercermin dari (1) peningkatan keunggulan bersaing perusahaan, (2) mengatasi ketidakpastian lingkungan dan (3) memberikan kesempatan untuk meningkatkan koordinasi serta pengawasan.

Hasil-hasil penelitian terdahulu secara ringkas dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut ini :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Judul (Pengarang, tahun)	Studi	Alat Analisis	Hasil
Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness (Philip Posdakoff dan Scott MacKanzie, 1994)	Menguji hubungan OCB's dan kondisi kerja dengan efektivitas organisasi	Multiple Regression Analysis	OCB's dan iklim kerja (kondisi) akan memberikan kontribusi pada peningkatan efektivitas kinerja.
Marketing Orientation and Its determinants: An Empirical Analysis (Avlontis, G.J. and Gounaris, S.P., 1999)	Menguji hubungan antara sentralisasi dengan orientasi pasar.	Structural Equation Modeling with Listrel	Sentralisasi akan menghambat efektivitas strategi yang dilakukan perusahaan, khususnya orientasi pasar. Hal tersebut dikarenakan lambatnya informasi dan keputusan pengambilan keputusan hanya pada satu titik kekuasaan.
The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia (Pulendran dan Widing, R.E., 2000)	Menguji hubungan antara formalisasi dengan orientasi pasar	Structural Equation Modeling with EQS	Formalisasi berpengaruh negative terhadap efektivitas organisasi. Formalisasi akan menghasilkan system dan struktur organisasi yang birokratis, yang berdampak pada seringnya konflik terjadi.
Environment, Structure and Consensus in Strategy Formulation: A Conceptual Integration (Dess dan Origer, 1987)	Menguji hubungan antara dukungan lingkungan eksternal dengan kinerja organisasi	Multiple Regression Analysis	Dukungan lingkungan eksternal berdampak pada peningkatan kinerja. Keterbatasan yang dimiliki perusahaan tetapi bersaing dalam lingkungan yang mendukung maka menuntut perusahaan untuk mencari cara-cara yang efektif dalam pencapaian tujuan

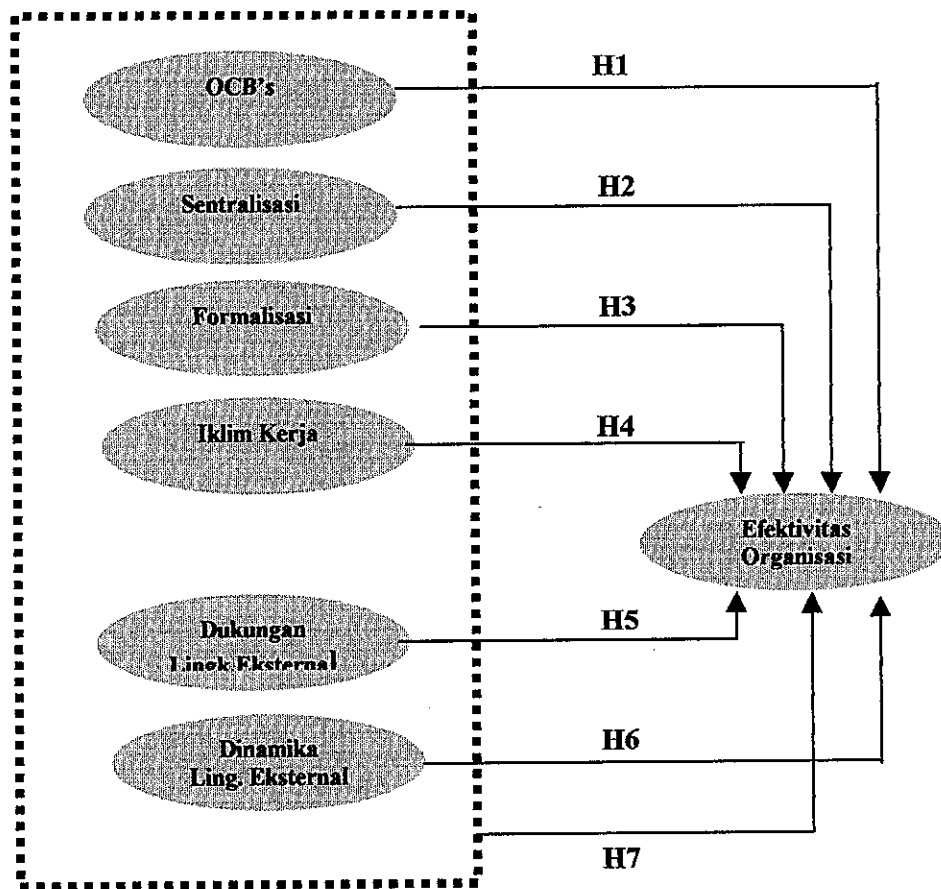
Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach (Sharfman dan Dean, 1991)	Menguji hubungan antara dinamika lingkungan eksternal dengan efektivitas kinerja	Multiple Regression Analysis	organisasi. Teknologi informasi yang merupakan cerminan dari dinamika lingkungan eksternal akan meningkatkan kinerja perusahaan.
Relationships between organizational climates and organizational effectiveness (Robbins, 1993)	Menguji hubungan antara iklim kerja dengan efektivitas organisasi	Multiple Regression Analysis	Iklim kerja yang kondusif pada suatu organisasi dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Iklim kerja dikatakan kondusif bila sistem gaji/insentif serta reward diperhatikan oleh perusahaan dan berdampak pada peningkatan kesejahteraan karyawan.

2.5 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah, telaah pustaka, dan penelitian terdahulu maka kerangka pemikiran teoritis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: berbagai penelitian dikembangkan untuk tesis, 2004

2.6 Definisi Operasional Variabel Penelitian

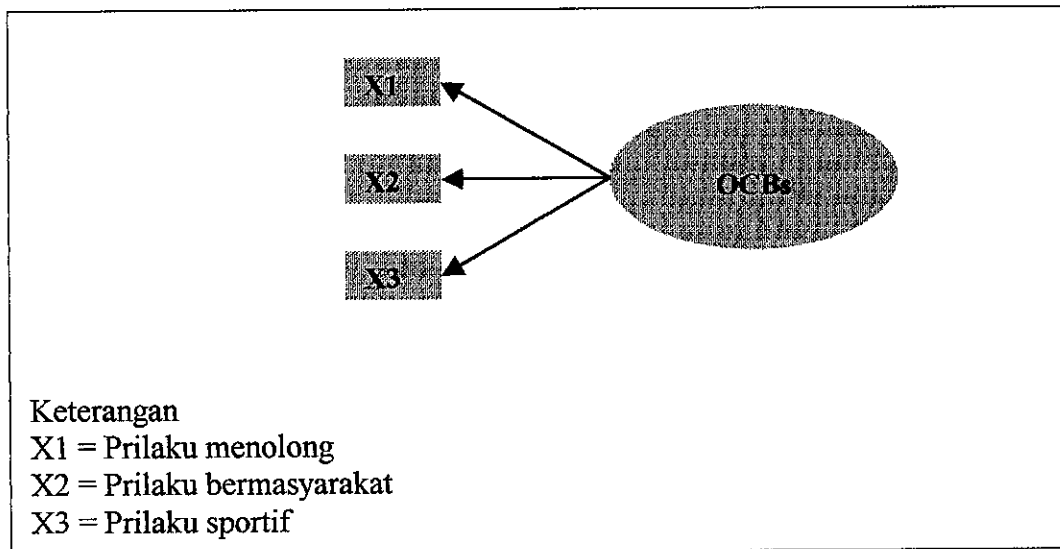
Dalam kerangka pemikiran teoritis sebagaimana tampak pada gambar 2.1, terlihat bahwa OCBs, sentralisasi, formalisasi, iklim kerja, dukungan lingkungan eksternal dan dinamika lingkungan eksternal merupakan variabel independen yang akan menerangkan variabel dependennya yaitu efektivitas kinerja. Penempatan variabel-variabel tersebut telah disesuaikan dengan justifikasi-justifikasi yang diperoleh melalui teori-teori dan bukti-bukti empiris yang cukup. Indikator-indikator dari masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut :

2.6.1 *Organizational citizenship behaviors (OCBs)*

Berdasarkan telaah pustaka terhadap berbagai literatur mengenai teori-teori OCBs diperoleh justifikasi bahwa OCBs (McNeely & Meglino dalam Sloat, 1999) merupakan tindakan-tindakan yang memperlihatkan sifat tidak mementingkan diri sendiri tetapi bekerja sama dengan karyawan-karyawan lain di dalam suatu organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Indikator yang merupakan proksi dari OCB's adalah perilaku menolong, perilaku bermasyarakat dan perilaku sportif (lihat gambar 2.2). Indikator-indikator dari OCB's tersebut diukur pada skala likert 1-7, dimana angka 1 adalah jawaban untuk pernyataan kuesioner sangat tidak setuju sedangkan 7 adalah jawaban untuk pernyataan kuesioner sangat setuju.

Gambar 2.2

Indikator-indikator OCB's

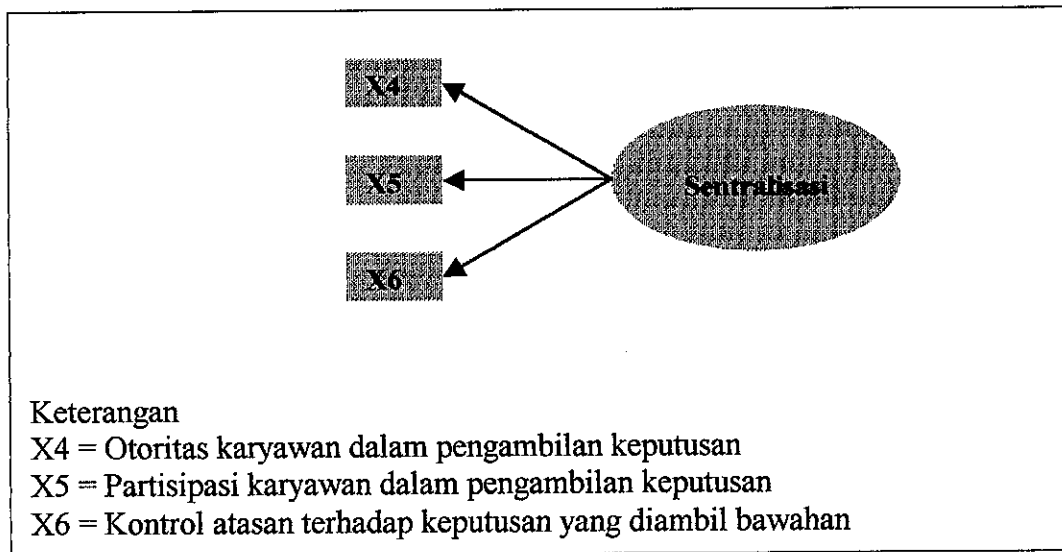


2.6.2. Sentralisasi

Berdasarkan telaah pustaka terhadap berbagai literatur mengenai teori-teori sentralisasi diperoleh justifikasi bahwa sentralisasi (Aiken & Hage dalam Jaworski dan Kohli, 1993), adalah sejauh mana pendelegasian wewenang dalam pengambilan keputusan serta tingkat partisipasi karyawan dari setiap tingkatan dalam pengambilan keputusan. Indikator yang merupakan proksi dari sentralisasi adalah otoritas karyawan dalam pengambilan keputusan rendah, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan kontrol atasan terhadap keputusan yang diambil oleh bawahan (lihat gambar 2.3). Indikator-indikator dari sentralisasi tersebut diukur pada skala likert 1-7, dimana angka 1 adalah jawaban untuk pernyataan kuesioner sangat tidak setuju sedangkan 7 adalah jawaban untuk pernyataan kuesioner sangat setuju.

Gambar 2.3

Indikator-indikator Sentralisasi

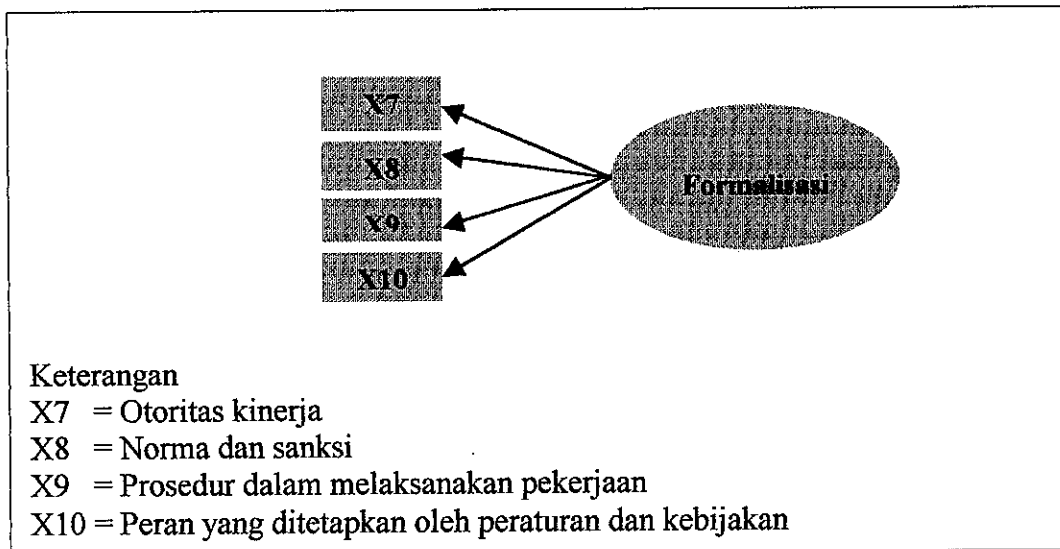


2.6.3 Formalisasi

Berdasarkan telaah pustaka terhadap berbagai literatur mengenai teori-teori formalisasi diperoleh justifikasi bahwa formalisasi (Hall, Hass & Johnson dalam Jaworski & Kohli, 1993), adalah sejauh mana peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan di perusahaan menetapkan peranan, otoritas, norma dan sanksi serta prosedur yang berlaku. Indikator yang merupakan proksi dari formalisasi adalah otoritas kinerja, norma dan sanksi, prosedur dalam melaksanakan pekerjaan dan peran yang ditetapkan oleh peraturan dan kebijakan (lihat gambar 2.4). Indikator-indikator dari formalisasi tersebut diukur pada skala likert 1-7, dimana angka 1 adalah jawaban untuk pernyataan kuesioner sangat tidak setuju sedangkan 7 adalah jawaban untuk pernyataan kuesioner sangat setuju.

Gambar 2.4

Indikator-indikator Formalisasi

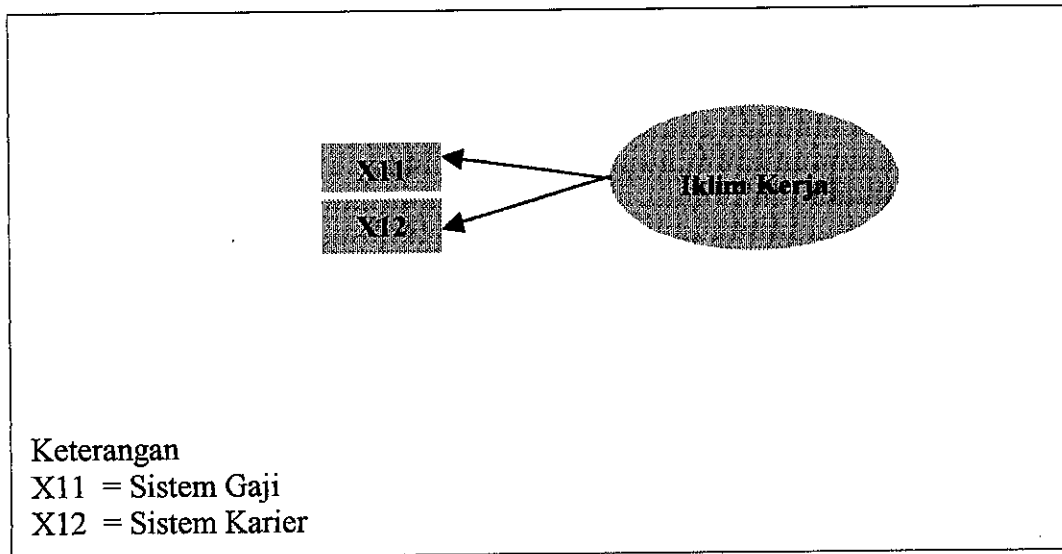


2.6.4 Iklim Kerja

Berdasarkan telaah pustaka terhadap berbagai literatur mengenai teori-teori iklim kerja diperoleh justifikasi bahwa iklim kerja (Reichens & Scneider, 1990), adalah persepsi tentang kebijakan, praktek-praktek dan prosedur-prosedur organisasional yang dirasakan dan diterima oleh individu dalam organisasi. Indikator yang merupakan proksi dalam penelitian ini adalah sistem gaji dan sistem karier (lihat gambar 2.5). Indikator-indikator dari iklim kerja tersebut diukur pada skala likert 1-7, dimana angka 1 adalah jawaban untuk pernyataan kuesioner sangat tidak setuju sedangkan 7 adalah jawaban untuk pernyataan kuesioner sangat setuju.

Gambar 2.5

Indikator-indikator Iklim Kerja



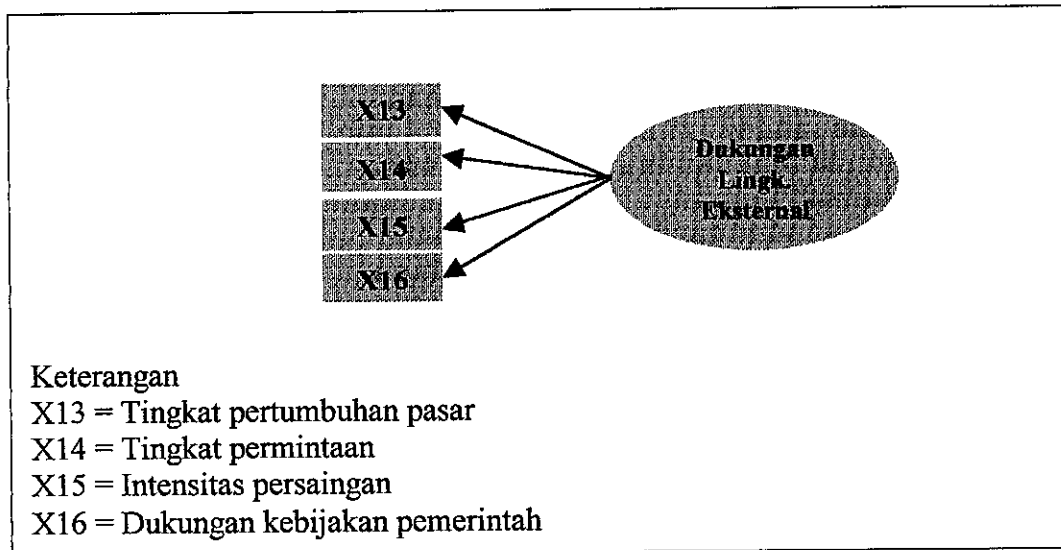
2.6.5 Dukungan Lingkungan Eksternal

Berdasarkan telaah pustaka terhadap berbagai literatur mengenai teori-teori dukungan lingkungan eksternal diperoleh justifikasi bahwa dukungan lingkungan eksternal (Sharfman & Dean, 1991) adalah kapasitas dari lingkungan eksternal dalam mendukung stabilitas dan pertumbuhan perusahaan sebagaimana yang dirasakan oleh pimpinan. Indikator yang merupakan proksi dari dukungan lingkungan eksternal adalah tingkat pertumbuhan pasar, tingkat permintaan, intensitas persaingan dan dukungan kebijakan pemerintah (lihat gambar 2.6). Indikator-indikator dari dukungan lingkungan eksternal tersebut diukur pada skala likert 1-7, dimana angka 1

adalah jawaban untuk pernyataan kuesioner sangat tidak setuju sedangkan 7 adalah jawaban untuk pernyataan kuesioner sangat setuju.

Gambar 2.6

Indikator-indikator Dukungan Lingkungan Eksternal



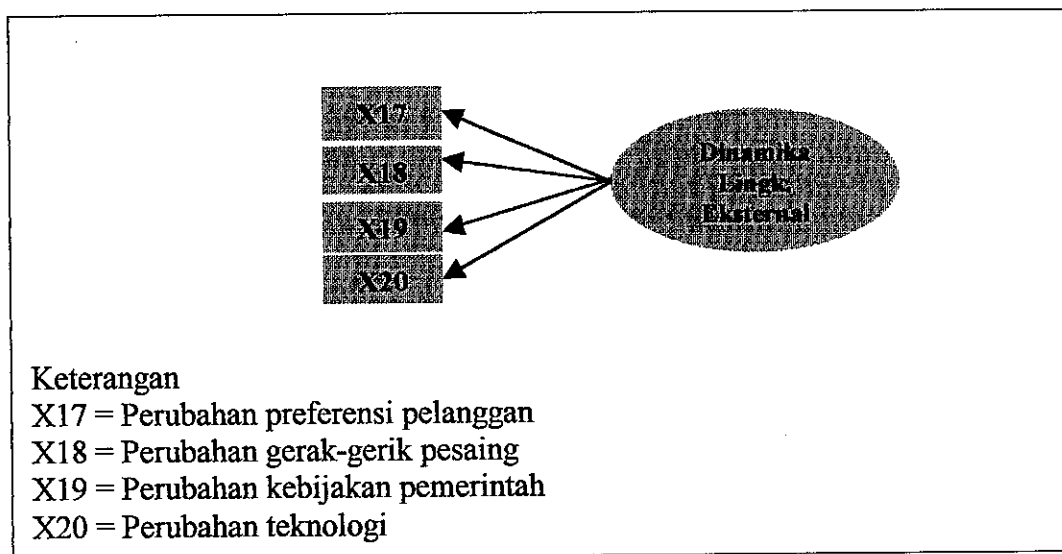
2.6.6 Dinamika Lingkungan Eksternal

Berdasarkan telaah pustaka terhadap berbagai literatur mengenai teori-teori dinamika lingkungan eksternal diperoleh justifikasi teoritis bahwa dinamika lingkungan eksternal (Clark, Varadarajan & Pride, 1994) adalah perubahan yang cepat dan sulit untuk diprediksi dari sektor-sektor lingkungan eksternal yang meliputi pelanggan, pesaing, pemerintah dan teknologi sebagaimana yang dirasakan oleh pimpinan. Indikator-indikator yang merupakan proksi dari dinamika lingkungan eksternal adalah perubahan preferensi pelanggan, perubahan gerak-gerik pesaing, perubahan kebijakan pemerintah dan perubahan teknologi (lihat gambar 2.7).

Indikator-indikator dari dinamika lingkungan eksternal tersebut diukur pada skala likert 1-7, dimana angka 1 adalah jawaban untuk pernyataan kuesioner sangat tidak setuju sedangkan 7 adalah jawaban untuk pernyataan kuesioner sangat setuju.

Gambar 2.7

Indikator-indikator Dinamika Lingkungan Eksternal



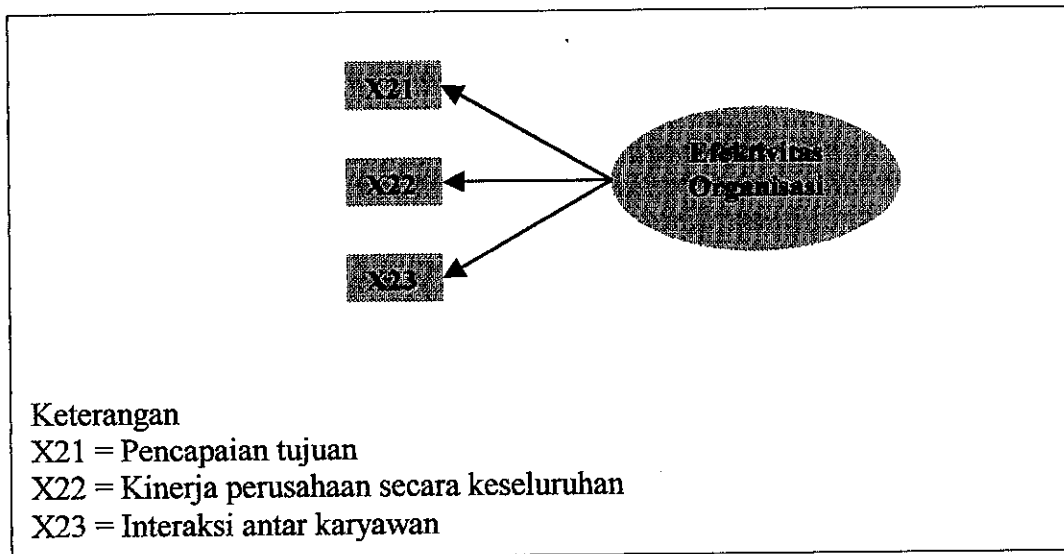
2.6.7. Efektivitas Organisasi

Efektivitas organisasi didefinisikan sebagai evaluasi ringkas dari seluruh hasil-hasil organisasional (Churchill et al., 2000 dalam Baldauf et al., 2001). Indikator yang merupakan proksi dari efektivitas organisasi adalah pencapaian tujuan, misalnya dengan peningkatan pertumbuhan, penjualan dan penurunan biaya, peningkatan kinerja secara keseluruhan, serta perilaku karyawan yang saling menghargai dan kecilnya konflik yang terjadi.

(lihat gambar 2.8). Indikator-indikator dari efektivitas organisasi tersebut diukur pada skala likert 1-7, dimana angka 1 adalah jawaban untuk pernyataan kuesioner sangat tidak setuju sedangkan 7 adalah jawaban untuk pernyataan kuesioner sangat setuju.

Gambar 2.8

Indikator-indikator Efektivitas Organisasi



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini data primer didapat dari penyebaran daftar pertanyaan kepada para karyawan setingkat supervisor keatas. Sedangkan data sekunder yang dipergunakan adalah data tingkat pertumbuhan pemasaran PT.TELKOM Unit KSO IV tahun 2001 dan 2002, dimana terlihat adanya deviasi antara target penjualan dengan realisasinya.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan untuk penelitian ini adalah karyawan setingkat supervisor keatas pada PT TELKOM Unit KSO IV. Berdasarkan hasil survey dilapangan diketahui jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 141 orang.

Teknik sampling dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel dari populasi didasarkan karakteristik-karakteristik tertentu (Sekaran, 1992), yaitu (1) karyawan setingkat supervisor keatas dikarenakan sebagai penentu kebijakan (2) telah bekerja minimal 5 (lima) tahun. Masa kerja 5 (lima) tahun ditetapkan sebagai salah satu kriteria diasumsikan bahwa karyawan tersebut telah memahami budaya organisasi dan

prilaku rekan kerja. Berdasarkan kedua kriteria yang telah ditetapkan maka sampel dalam penelitian ini sebesar 94 orang.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Indriantoro dan Supomo (1999) mengemukakan jika lokasi antar responden relatif berdekatan, maka pengumpulan data penelitian dilakukan melalui kuesioner secara personal (*personally administrated questionnaire*). Metode ini dilakukan dengan jalan memberikan daftar pertanyaan (kuesioner) kepada para responden. Setelah diberi kesempatan dalam jangka waktu tertentu untuk mengisi daftar pertanyaan tersebut, kemudian ditarik kembali oleh peneliti untuk dijadikan data primer bagi penelitian ini. Sedangkan Sutrisno (1993) menganggap bahwa yang dipegang dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan adalah benar dan dapat dipercaya.

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket tertutup. Angket tertutup adalah angket yang digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari OCBs, formalisasi, sentralisasi, iklim kerja, dukungan lingkungan eksternal, dinamika lingkungan eksternal dan efektivitas kinerja pada PT. TELKOM Unit KSO IV. Pernyataan-pernyataan didalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala 1-7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval serta diberi skor atau nilai sebagai berikut:



3.4 Teknik Analisis

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data merupakan proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Dalam penelitian ini digunakan analisis kuantitatif.

Analisis kuantitatif merupakan suatu pengukuran yang digunakan dalam suatu penelitian yang dapat dihitung dengan jumlah satuan tertentu atau dinyatakan dengan angka-angka. Analisis ini meliputi pengolahan data, pengorganisasian data dan penemuan hasil (Soeratno dan Arsyad, 1996).

3.4.1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas merupakan pengujian terhadap ketepatan instrumen pengukuran yang akan digunakan dalam penelitian, sehingga tidak diragukan sebagai alat pengumpul data yang akurat dan terpercaya. Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan, kecermatan instrumen penelitian tersebut dapat mengungkapkan gejala-gejala yang akan diukur sehingga memberikan informasi

yang akurat tentang semestinya yang akan diukur. Suatu instrumen penelitian disimpulkan valid bila nilai *corrected item-total correlation* lebih besar dari 0.3 (Gujarati 1995 dan Ghozali 2001)

Uji reliabilitas adalah suatu pengujian terhadap instrumen penelitian guna mengetahui konsistensi alat ukur dalam mengungkapkan gejala-gejala mengetahui yang sama dari obyek yang diukur jika dilakukan pengukuran ulang. Suatu instrumen penelitian disimpulkan reliabel bila nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0.6 (Gujarati 1995 dan Ghozali 2001).

3.4.2. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, terlebih dahulu perlu dilakukan pengujian terhadap gejala penyimpangan asumsi klasik. Asumsi model linear klasik adalah data terdistribusi secara normal, tidak terdapat multikolinearitas dan heteroskedasitas. Cara yang digunakan untuk menguji gejala penyimpangan asumsi klasik adalah sebagai berikut (Gujarati, 1993) :

1. Pengujian Normalitas

Pengujian normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah baik variabel bebas maupun terikat mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik mempunyai distribusi yang normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas dilakukan dengan cara :

- a. Melihat normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Data sesungguhnya diplotkan sedangkan distribusi normal akan membentuk garis diagonal. Apabila data terdistribusi normal maka plot data tersebut akan mengikuti garis diagonal (Ghozali, 2001).
 - b. Melihat histogram yang membandingkan data sesungguhnya dengan distribusi normal.
2. Pengujian Multikolinearitas

Multikolinearitas berarti ada hubungan linear yang sempurna atau pasti antar beberapa atau semua variabel bebas dalam model regresi. Konsekuensinya adanya multikolinearitas adalah koefisien regresi variabel tidak tentu dan kesalahan menjadi tidak terhingga. Pengujian terhadap multikolinearitas dapat dilakukan dengan :

- a. Nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerance*

Kedua ukuran ini menunjukkan variabel bebas mana saja yang bisa dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Bila nilai *tolerance* diatas 10 % maka dikatakan tidak terjadi kolinearitas yang berarti.

VIF mengukur variabilitas variabel bebas terpilih dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Bila VIF dibawah 10 maka dikatakan tidak terjadi kolinearitas yang berarti (Ghozali, 2001).

b. Koefisien Korelasi Parsial

Multikolinearitas terjadi bila korelasi antar variabel bebas sangat kuat (diatas 0,9) dan bila nilai korelasi antar variabel bebas rendah, yaitu dibawah 0,9 maka multikolinearitas yang terjadi tidak berbahaya bagi hasil regresi (Gujarati, 1993).

3. Pengujian Heteroskedastisitas

Asumsi penting dalam regresi linear klasik adalah bahwa gangguan yang muncul dalam regresi populasi adalah homoskedastisitas, yaitu semua variabel mempunyai variasi yang sama. Dalam regresi mungkin ditemui gejala heteroskedastisitas, pengujian gejala ini dilakukan dengan menggunakan pengujian *scatter plot*.

3.4.3 Analisis Regresi

Untuk menguji pengaruh OCBs, formalisasi, sentralisasi, iklim kerja, dukungan lingkungan eksternal dan dinamika lingkungan eksternal terhadap efektivitas kinerja pada PT. TELKOM Unit KSO IV menggunakan metode analisis regresi berganda (*multiple regression*). Pemilihan regresi berganda disamping untuk melihat pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat juga dikarenakan variabel bebas didalam penelitian berjumlah lebih dari satu.

Adapun model persamaan analisis regresi penelitian ini adalah sebagai berikut (Gujarati, 1995):

$$Y = \beta_1 X_1 - \beta_2 X_2 - \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + e$$

Keterangan :

Y = Efektivitas Kinerja (variabel terikat)

β_n = Koefisien regresi, merupakan rata-rata perubahan per unit variabel terikat terhadap variabel bebas dengan asumsi variabel bebas lain konstan (Kuncoro, 2001)

X_1 = OCBs

X_2 = Sentralisasi

X_3 = Formalisasi

X_4 = Iklim Kerja

X_5 = Dukungan Lingkungan Eksternal

X_6 = Dinamika Lingkungan Eksternal

e = *error*, merupakan variabel lain yang juga mempengaruhi efektivitas kinerja tetapi tidak dimasukkan sebagai variabel dalam penelitian ini.

Untuk menginterpretasikan koefisien variabel bebas (independen) dapat menggunakan *unstandardized coefficients* maupun *standardized coefficients*. Apabila masing-masing koefisien variabel bebas (independen) distandarisasi terlebih dahulu maka koefisien yang diperoleh berbeda dan garis regresi lewat origin sehingga tidak ada konstanta. Keuntungan dengan menggunakan *standardized beta* adalah mampu

mengeliminasi perbedaan unit ukuran variabel bebas. Oleh karena itu, jika unit ukuran variabel bebas tidak sama maka sebaiknya interpretasi persamaan regresi menggunakan *standardized beta* (Ghozali, 2001).

3.4.3 Menilai *goodness of fit* suatu model

Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari *goodness of fit* nya (Ghozali, 2001). Secara statistik, setidaknya ini dapat diukur dari nilai statistik t, nilai statistik F dan koefisien determinasinya.

Suatu perhitungan statistik disebut signifikan apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah dimana H_0 ditolak). Sebaliknya disebut tidak signifikan bila nilai uji statistik berada dalam daerah dimana H_0 diterima

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat/dependen. Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apakah suatu parameter (b_1) sama dengan nol, atau :

$$H_0: b_1=0$$

Artinya, apakah suatu variabel independent bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_a), parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau :

$$H_a: b > 0$$

Artinya, variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat/dependen. Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apakah semua parameter dalam model sama dengan nol, atau :

$$H_0: b_1=b_2=\dots b_k=0$$

Artinya, apakah semua variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_a), tidak semua parameter secara simultan sama dengan nol, atau :

$$H_a: b_1, b_2, \dots b_k > \text{atau} < 0$$

Artinya, semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan kedalam model. Setiap tambahan satu

variabel independent maka R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Oleh karena itu banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *adjusted R²* pada saat mengevaluasi mana model regresi terbaik. Tidak seperti R^2 , nilai *adjusted R²* dapat naik turun apabila satu variabel independent ditambahkan kedalam model.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk menganalisis data adalah analisis regresi linear berganda atau regresi berganda kuadrat terkecil (OLS = *Ordinary Least Square*). Namun sebelum dilakukan analisis data dengan regresi linier berganda, terlebih dahulu dipaparkan mengenai gambaran responden penelitian, pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini serta pengujian asumsi klasik.

4.1 Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah para karyawan setingkat supervisor keatas sejumlah 94 orang. Dari 94 kuesioner yang dikirimkan kepada responden, 79 kembali tetapi hanya 72 yang dianggap layak uji karena kuesioner diisi secara lengkap dan benar.

Tujuh puluh dua orang responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini selanjutnya dapat diperinci berdasarkan usia, jenis kelamin dan masa kerja pada PT. TELKOM Unit KSO IV. Ketiga aspek demografi tersebut dipilih untuk diuraikan lebih lanjut meskipun tidak dilibatkan dalam analisis data berdasarkan penelitian Goolsby (1992) dan Pulkinnen (1996) dalam Hilda (2004). Goolsby (1992) dalam Hilda (2004) mengatakan bahwa usia seseorang yang merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab seseorang dalam bertindak, berpikir serta mengambil keputusan. Dalam konteks ini, Goolsby

(1992) dalam Hilda (2004) mengatakan bahwa faktor usia dan pengalaman kerja saling terkait, dimana keduanya mempengaruhi kemampuan manajer dalam menghadapi persoalan dan mengambil keputusan. Sedangkan Pulkinnen (1996) dalam Hilda (2004) menjelaskan perbedaan kepribadian yang mendasar antara wanita dan pria, yaitu pria pada umumnya bersifat individualis, agresif, kurang sabar, lebih tegas, rasa percaya diri lebih tinggi dan lebih menguasai pekerjaan sedangkan wanita cenderung lebih perhatian kepada orang lain, penurut, pasif, lebih mengkedepankan perasaan dan mempunyai tanggung jawab mengurus keluarga yang lebih besar dari pada pria. Perbedaan ini menyebabkan karyawan wanita cenderung bersikap dan berlaku sesuai atau sejalan dengan kebijakan dan peraturan perusahaan. Ketiga aspek demografi tersebut mempunyai peran penting didalam efektivitas pengambilan keputusan

4.1.1 Responden menurut Usia

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut usia sebagaimana nampak dalam Tabel 4.1

Tabel 4.1
Responden menurut Usia

Usia (tahun)	Frekuensi	Persentase
<30	4	5.56
31-35	13	18.1
36-40	18	25
41-45	21	29.2
>45	16	22.1
Jumlah	72	100

Sumber ; data primer, diolah 2004

Berdasarkan tabel 4.1 diatas nampak bahwa responden berusia 41 sampai dengan 45 tahun adalah yang terbesar yaitu 29.2 % dari total 72 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

4.2.2 Responden menurut Jenis Kelamin

Komposisi responden berdasarkan aspek jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2
Responden menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	47	65.3
Wanita	25	34.7
Jumlah	72	100

Sumber : data primer, diolah 2004

Berdasarkan Tabel 4.2 terlihat bahwa responden pria merupakan responden mayoritas yaitu 65.3 % dari total 72 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

4.1.3 Responden menurut Masa Kerja

Apabila dilihat aspek lama bekerja, maka komposisi responden berdasarkan masa kerja sebagai berikut:

Tabel 4.3
Responden menurut Masa Kerja

Masa kerja	Frekuensi	Persentase
5-10	7	5.6
11-15	34	23.6
>15	31	70.8
Jumlah	72	100

Sumber : data primer, diolah 2004

Berdasarkan Tabel 4.3 terlihat bahwa mayoritas responden mempunyai masa kerja diatas 15 tahun yaitu sebesar 70.8 % dari total 72 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

4.2 Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Salah satu masalah utama dalam kegiatan penelitian sosial dan psikologi adalah masalah cara memperoleh data yang akurat dan obyektif. Hal ini menjadi sangat penting artinya karena kesimpulan penelitian hanya akan dapat dipercaya apabila didasarkan pada data yang dapat dipercaya. Agar penelitian tidak keliru dan tidak memberikan gambaran yang jauh berbeda dari kenyataan yang sebenarnya, maka diperlukan instrumen pengukuran berupa skala atau test yang valid (sahih) dan reliabel (handal). Oleh karena itu perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi alat ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang sesuai. Dalam penelitian ini pengujian validitas dilaksanakan dengan menggunakan analisis butir, yaitu dengan mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Butir pertanyaan/pernyataan atau item mempunyai validitas tinggi jika koefisien korelasinya minimal sebesar 0,3. Dalam *output* SPSS, hasil analisis butir diwujudkan dalam bagian *corrected item – total correlation*. Sedangkan pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana suatu pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan, atau seberapa konsisten suatu instrumen mengukur konstruk-konstruk yang ada. Dalam penelitian

ini, pengujian reliabilitas instrumen pengukuran memakai koefisien *Cronbach alpha*. Ambang batas nilai koefisien *alpha* yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,6. Dengan memanfaatkan bantuan aplikasi komputer SPSS, maka hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian disajikan dalam tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.4
Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

No	Variabel	Koefisien Alpha (α)	<i>Corrected item-total correlation</i>	Keterangan
1	OCB's	0.8488	Masing-masing item diatas 0.3	Reliabel dan Valid
2	Sentralisasi	0.6557	Masing-masing item diatas 0.3	Reliabel dan Valid
3	Formalisasi	0.6420	Masing-masing item diatas 0.3	Reliabel dan Valid
4	Iklim kerja	0.7492	Masing-masing item diatas 0.3	Reliabel dan Valid
5	Dukungan lingkungan Eksternal	0.6703	Masing-masing item diatas 0.3	Reliabel dan Valid
6	Dinamika Lingkungan Eksternal	0.7817	Masing-masing item diatas 0.3	Reliabel dan Valid
7	Efektivitas Organisasi	0.6606	Masing-masing item diatas 0.3	Reliabel dan Valid

Sumber : data primer yang diolah (2004)

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas dapat diinformasikan bahwa indikator-indikator OCB's mempunyai koefisien *alpha* sebesar 0.8488 (di atas ambang batas 0,60). Sehingga instrumen pengukuran untuk variabel OCB's dinyatakan handal (reliabel). Pada bagian *corrected item-total correlation* nampak bahwa masing-masing indikator

OCB's (x1 s/d x11) mempunyai koefisien korelasi di atas 0,30. Sehingga indikator-indikator OCB's dinyatakan valid atau sah.

Indikator-indikator sentralisasi mempunyai koefisien *alpha* sebesar 0.6557 (diatas ambang batas 0,60). Sehingga instrumen pengukuran untuk sentralisasi dinyatakan reliabel atau handal. Sedangkan masing-masing indikator sentralisasi (x12 s/d x14) mempunyai koefisien korelasi di atas 0,30. Sehingga indikator-indikator sentralisasi yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid.

Indikator-indikator formalisasi mempunyai koefisien *alpha* 0.6420 atau di atas *cut off value* 0,60. Sehingga instrumen pengukuran untuk formalisasi dinyatakan handal. Pada bagian *corrected item-total correlation* nampak bahwa masing-masing indikator formalisasi (x15 s/d x18) mempunyai koefisien korelasi di atas 0,30. Sehingga indikator-indikator formalisasi yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid.

Indikator-indikator iklim kerja mempunyai koefisien *alpha* sebesar 0,7492 (di atas 0,60). Sehingga instrumen pengukuran untuk iklim kerja dinyatakan handal. Sedangkan masing-masing indikator iklim kerja (x19 s/d x22) mempunyai koefisien korelasi di atas 0,30 maka disimpulkan indikator-indikator iklim kerja valid.

Indikator-indikator dukungan lingkungan eksternal mempunyai koefisien *alpha* sebesar 0,6703 (diatas *cut off value* 0,60). Oleh karena itu, instrumen pengukuran untuk dukungan lingkungan eksternal dinyatakan reliabel. Sedangkan masing-masing indikator dukungan lingkungan eksternal (x23 s/d x29) mempunyai koefisien korelasi

di atas 0,30 sehingga indikator-indikator dukungan lingkungan eksternal dinyatakan valid.

Indikator-indikator dinamika lingkungan eksternal mempunyai koefisien *alpha* sebesar 0.7817 (diatas 0,60). Sehingga instrumen pengukuran untuk dinamika lingkungan eksternal dinyatakan reliabel atau handal. Sedangkan masing-masing indikator dinamika lingkungan eksternal (x30 s/d x37) mempunyai koefisien korelasi di atas 0,30. Sehingga indikator-indikator dinamika lingkungan eksternal yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid.

Indikator-indikator efektivitas organisasi mempunyai koefisien *alpha* sebesar 0,6606 (di atas 0,60). Sehingga instrumen pengukuran untuk efektivitas organisasi dinyatakan handal. Sedangkan masing-masing indikator efektivitas organisasi (x38 s/d x40) mempunyai koefisien korelasi di atas 0,30 maka disimpulkan indikator-indikator efektivitas organisasi valid.

4.2 Pengujian Asumsi Klasik

Setelah instrumen penelitian ini dinyatakan valid dan handal maka sebelum dilakukan analisis regresi linear berganda, terlebih dahulu dilaksanakan pengujian-pengujian untuk mengetahui apakah model regresi berganda tersebut telah memenuhi asumsi-asumsi seperti disyaratkan yang dikenal sebagai uji penyimpangan asumsi klasik. Dalam pengujian-pengujian tersebut ingin diketahui apakah model regresi berganda yang dihasilkan mengandung penyakit yang menyebabkan daya penaksir model regresi berganda tersebut menjadi tidak tepat.

4.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk menguji salah satu asumsi dasar analisis regresi berganda, yaitu variabel-variabel independen dan dependen harus berdistribusi normal atau mendekati normal. Untuk menguji apakah data-data yang dikumpulkan berdistribusi normal atau tidak dapat dilakukan dengan antara lain metode grafik.

Metode grafik yang handal untuk menguji normalitas data adalah dengan melihat *normal probability plot* sehingga hampir semua aplikasi komputer statistik menyediakan fasilitas ini. *Normal probability plot* adalah membandingkan distribusi kumulatif data yang sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal (Imam Ghozali, 2001). Selain berdasarkan grafik *normal probability plot*, pendeteksian normalitas data dapat dilakukan dengan melihat grafik histogram dari penyebaran (frekuensi) data. Bentuk histogram seperti bentuk lonceng (*bell shaped curve*) mengindikasikan bahwa data berdistribusi normal.

Berdasarkan gambar grafik normal plot (lihat lampiran output SPSS) terlihat pencaran data berada di sekitar garis diagonal dan tidak ada data yang terpencar jauh dari garis diagonal, sehingga asumsi normalitas dipenuhi. Sedangkan gambar grafik histogram (lihat lampiran output SPSS) menunjukkan bahwa bentuk grafik tersebut berbentuk seperti lonceng (*bell shaped curve*) sehingga asumsi normalitas dipenuhi. Berdasarkan kedua gambar grafik di atas maka dapat disimpulkan bahwa asumsi normalitas dipenuhi dalam penelitian ini.

4.2.2 Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan yang sempurna atau sangat tinggi antar variabel independen dalam model regresi (di atas 0,90). Konsekuensi dari adanya hubungan yang sempurna atau sangat tinggi antar variabel independen adalah koefisien regresi dan simpangan baku variabel independen menjadi sensitif terhadap perubahan data serta tidak memungkinkan untuk mengisolir pengaruh individual variabel independen.

Untuk mendeteksi ada tidaknya permasalahan multikolinieritas dalam model regresi maka dapat melihat beberapa indikator, yaitu (Husein Umar, 1999; Imam Ghozali, 2001):

- 1) Nilai koefisien determinasi (R^2) yang dihasilkan model regresi relative tinggi, yaitu diatas 50 % dan seluruh variabel independen yang berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Berdasarkan indikator ini maka dapat dinyatakan bahwa model regresi dalam penelitian ini terbebas dari penyakit multikolinieritas karena nilai R^2 tidak terlalu tinggi, yaitu 74.6 %.
- 2) Indikator matriks korelasi antar variabel independen (*zero order correlation matrix*). Jika antar independen ada korelasi yang tinggi (umumnya di atas 0,90) maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas. Berdasarkan indikator ini maka model regresi dalam penelitian ini terbebas dari penyakit multikolinieritas karena koefisien korelasi (*Pearson Correlation*) antar variabel independen sebagaimana nampak dalam *print out* bagian *correlation* kurang dari 0,90.

3) Indikator nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *tolerance*. Nilai *tolerance* ($1-R^2$) menunjukkan variasi variabel independen dijelaskan oleh variabel independen lainnya dalam model regresi dengan mengabaikan variabel dependen. Sedangkan nilai VIF merupakan kebalikan dari nilai *tolerance*, karena $VIF = 1/tolerance$. Jadi semakin tinggi korelasi antar variabel independen maka semakin rendah nilai *tolerance* (mendekati 0) dan semakin tinggi nilai VIF. Pedoman umum (*rule of thumb*) untuk batasan nilai VIF dan *tolerance* agar model regresi terbebas dari persoalan multikolinearitas adalah diatas 10 % untuk *tolerance* dan dibawah 10 untuk VIF (Ghozali, 2001).

Berdasarkan indikator nilai VIF dan *tolerance*, maka dapat dinyatakan bahwa model regresi dalam penelitian ini, terbebas dari problem multikolinearitas, karena nilai VIF untuk variabel-variabel independen masih berada di bawah ambang batas, yaitu dibawah 10. Adapun nilai *tolerance* variabel-variabel independen juga berada di atas ambang batas, yaitu diatas 10 %.

Berlandaskan indikator-indikator tersebut dalam rangka menguji ada tidaknya penyakit multikolinearitas, maka disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini terbebas dari penyakit multikolinearitas.

4.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas ditujukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka

disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas bukan heteroskedastisitas (Imam Ghozali, 2001).

Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat digunakan metode grafik, yaitu dengan menghubungkan nilai variabel dependen yang diprediksi dengan residualnya (Y prediksi - Y sesungguhnya) di mana sumbu X adalah nilai variabel dependen yang diprediksi dan sumbu Y adalah residualnya. Apabila noktah atau titik dalam grafik membentuk pola menyebar lalu menyempit atau sebaliknya di sekitar garis diagonal (*funnel shape*) maka bisa dikatakan terjadi heteroskedastisitas, sebaliknya jika titik-titik menyebar disekitar angka 0 dan sumbu Y (*clouds shape*) maka dikatakan terjadi homoskedastisitas.

Berdasarkan hasil pengolahan data (lihat lampiran output), pada grafik *scatter plot*, terlihat titik-titik terpencar dengan tidak membentuk pola seperti cerobong asap di sekitar garis diagonal (menyebar lalu menyempit atau sebaliknya), namun penyebaran noktah tersebut juga tidak berkumpul di sekitar sumbu Y dan 0. Sehingga dinyatakan bahwa dalam model regresi dalam penelitian ini terjadi kecenderungan homoskedastisitas daripada heteroskedastisitas.

Secara keseluruhan, hasil pengujian terhadap asumsi-asumsi klasik regresi berganda menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian telah memenuhi kelayakan model regresi linear berganda seperti disyaratkan.

4.4 Analisis Regresi Linear Berganda

Setelah model regresi linear berganda dalam penelitian ini terbukti telah terbebas dari penyimpangan asumsi klasik, selanjutnya dilakukan analisis terhadap persamaan regresi yang dihasilkan model regresi tersebut. Analisis regresi linear berganda dimaksudkan untuk menguji sejauh mana dan arah pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah OCB's (X_1), sentralisasi (X_2), formalisasi (X_3), iklim kerja (X_4), dukungan lingkungan eksternal (X_5) dan dinamika lingkungan eksternal (X_6) sedangkan variabel dependen adalah efektivitas organisasi (Y).

Berdasarkan hasil komputasi data dengan SPSS, diperoleh hasil untuk analisis regresi, sebagai berikut:

Tabel 4.5
Hasil Perhitungan Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel Independen	Variabel Dependen: Efektivitas Organisasi		
	Koefisien Regresi	Probability Value	t hitung
OCB's	0.052	0.047	2.395
Sentralisasi	-0.105	0.039	-2.558
Formalisasi	-0.172	0.023	-2.861
Iklim kerja	0.480	0.000	3.926
Dukungan lingkungan Eksternal	0.192	0.021	2.919
Dinamika lingkungan Eksternal	0.130	0.033	2.591

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2004

Penelitian ini memiliki persamaan regresi yaitu pengaruh antara OCB's (X1), formalisasi (X3), iklim kerja (X4), dukungan lingkungan eksternal (X5) dan dinamika lingkungan eksternal (X6) terhadap efektivitas organisasi (Y). Adapun persamaan regresi berganda nya sebagai berikut :

$$Y = 0.052 \text{ OCB's} - 0.105 \text{ sentralisasi} - 0.172 \text{ formalisasi} + 0.480 \text{ iklim kerja} + 0.192 \text{ dukungan lingkungan eksternal} + 0.130 \text{ dinamika lingkungan eksternal}$$

Persamaan regresi berganda di atas mengandung makna sebagai berikut:

1. Koefisien regresi OCB's sebesar 0.052 menandakan bahwa OCB's mempunyai pengaruh positif terhadap efektivitas organisasi, sehingga OCB's mempunyai hubungan yang searah dengan efektivitas organisasi. Dari sini dapat dikatakan bahwa semakin tinggi *organizational citizenship behaviors* (OCBs), maka akan semakin tinggi efektivitas organisasi dengan asumsi variabel-variabel independen lainnya konstan.
2. Koefisien regresi sentralisasi sebesar -0.105 menunjukkan bahwa sentralisasi berpengaruh negatif terhadap efektivitas organisasi. Oleh karena itu, sentralisasi berhubungan berlawanan arah dengan efektivitas organisasi. Dari sini dapat dikatakan bahwa semakin kuat sentralisasi dalam perusahaan, maka akan semakin rendah efektivitas organisasi dengan asumsi variabel-variabel independen lainnya konstan.
3. Koefisien regresi formalisasi sebesar -0.172 menunjukkan bahwa formalisasi berpengaruh negatif terhadap efektivitas organisasi. Oleh karena itu, formalisasi berhubungan berlawanan arah dengan efektivitas organisasi. Dari

sini dapat dikatakan bahwa semakin kuat formalisasi dalam perusahaan, maka akan semakin rendah efektivitas organisasi dengan asumsi variabel-variabel independen lainnya konstan.

4. Koefisien regresi iklim kerja sebesar 0.480 menunjukkan bahwa iklim kerja berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi. Oleh karena itu, iklim kerja berhubungan searah dengan efektivitas organisasi sehingga semakin baik iklim kerja, maka akan semakin tinggi efektivitas organisasi dengan asumsi variabel-variabel independen lainnya konstan.
5. Koefisien regresi dukungan lingkungan eksternal sebesar 0.192 mengindikasikan bahwa dukungan lingkungan eksternal berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi. Oleh karena itu, dukungan lingkungan eksternal memiliki hubungan yang searah dengan efektivitas organisasi sehingga semakin tinggi dukungan lingkungan eksternal, maka akan semakin tinggi efektivitas organisasi dengan asumsi variabel-variabel independen lainnya konstan.
6. Koefisien regresi dinamika lingkungan eksternal sebesar 0.130 mengindikasikan bahwa dinamika lingkungan eksternal berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi. Oleh karena itu, dinamika lingkungan eksternal memiliki hubungan yang searah dengan efektivitas organisasi sehingga semakin tinggi dinamika lingkungan eksternal, maka akan semakin tinggi efektivitas organisasi dengan asumsi variabel-variabel independen lain konstan.

7. Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.746 menginformasikan bahwa variasi efektivitas organisasi dapat dijelaskan oleh keenam variabel independen dalam penelitian ini yakni OCB's, sentralisasi, formalisasi, iklim kerja, dukungan lingkungan eksternal dan dinamika lingkungan eksternal sebesar 74.6 % dan selebihnya, yaitu 25.4 %, dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model regresi linear berganda. Banyak pakar dalam bidang statistik menyarankan agar menggunakan koefisien determinasi yang disesuaikan (*adjusted R²*) jika jumlah variabel independen dalam model regresi berganda lebih dari 3. Hal ini untuk menghindari pengaruh penambahan variabel independen dalam model regresi yang berdampak pada meningkatnya nilai R^2 . Nilai *adjusted R²* = 0.676 mengindikasikan bahwa perubahan atau variasi efektivitas organisasi dapat dijelaskan oleh keenam variabel independen sebesar 67.6 % sedangkan sisanya, yaitu 32.4 %, dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model regresi.

4.5 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis 1 sampai dengan 7 yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji t. Uji t dimaksudkan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Sedangkan pengujian hipotesis 7 menggunakan uji F yang bertujuan mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen secara simultan atau secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

Uji Hipotesis 1

Pengujian hipotesis pertama dinyatakan sebagai berikut:

$H_0: b_1 = 0$, berarti *organizational citizenship behaviors* (OCBs) tidak berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.

$H_1: b_1 > 0$, berarti semakin tinggi *organizational citizenship behaviors* (OCBs), maka akan semakin tinggi efektivitas organisasi.

Syarat uji yang digunakan adalah: jika pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) nilai probabilitas (*probabilitas value*) koefisien regresi X_1 lebih kecil daripada 0,05 maka hipotesis alternatif 1 diterima. Berdasarkan komputasi data dengan bantuan SPSS diperoleh nilai probabilitas untuk koefisien regresi X_1 sebesar 0.047 atau di bawah 0,05. Oleh karena itu, hipotesis nol pertama dalam penelitian ini ditolak dan sebaliknya hipotesis alternatif diterima.

Uji Hipotesis 2

Pengujian hipotesis kedua dinyatakan sebagai berikut:

$H_0: b_2 = 0$, berarti sentralisasi tidak berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.

$H_1: b_2 < 0$, berarti semakin kuat sentralisasi dalam perusahaan, maka akan semakin rendah efektivitas organisasi.

Syarat uji yang digunakan adalah: apabila pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) nilai probabilitas (*probabilitas value*) koefisien regresi X_2 lebih kecil daripada 0,05 maka hipotesis alternatif 2 diterima. Berdasarkan komputasi data dengan bantuan SPSS

diperoleh nilai probabilitas untuk koefisien regresi X_2 sebesar 0.039 atau lebih kecil daripada 0,05. Oleh karena itu, hipotesis nol kedua dalam penelitian ini ditolak dan sebaliknya hipotesis alternatif diterima.

Uji Hipotesis 3

Pengujian hipotesis ketiga dinyatakan sebagai berikut:

$H_0: b_3 = 0$, berarti formalisasi tidak berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.

$H_1: b_3 < 0$, berarti semakin kuat formalisasi dalam perusahaan, maka akan semakin rendah efektivitas organisasi.

Syarat uji yang digunakan adalah: apabila pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) nilai probabilitas (*probabilitas value*) koefisien regresi X_3 lebih kecil daripada 0,05 maka hipotesis alternatif 3 diterima. Berdasarkan komputasi data dengan bantuan SPSS diperoleh nilai probabilitas untuk koefisien regresi X_3 sebesar 0.023 atau lebih kecil daripada 0,05. Oleh karena itu, hipotesis nol ketiga dalam penelitian ini ditolak dan sebaliknya hipotesis alternatif diterima.

Uji Hipotesis 4

Pengujian hipotesis keempat dinyatakan sebagai berikut:

$H_0: b_4 = 0$, berarti iklim kerja tidak berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.

$H_1: b_4 > 0$, berarti semakin baik iklim kerja, maka akan semakin tinggi efektivitas organisasi.

Syarat uji yang digunakan adalah: jika pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) nilai probabilitas koefisien regresi X_4 lebih kecil daripada 0,05 maka hipotesis alternatif 4 diterima. Berdasarkan komputasi data dengan bantuan SPSS diperoleh nilai probabilitas untuk koefisien regresi X_4 sebesar 0.000 atau jauh di bawah 0,05. Oleh karena itu, hipotesis nol keempat dalam penelitian ini ditolak dan sebaliknya hipotesis alternatif diterima.

Uji Hipotesis 5

Pengujian hipotesis kelima dinyatakan sebagai berikut:

$H_0: b_5 = 0$, berarti dukungan lingkungan eksternal tidak berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.

$H_1: b_5 > 0$, berarti semakin tinggi dukungan lingkungan eksternal, maka akan semakin tinggi efektivitas organisasi.

Syarat uji yang digunakan adalah: jika pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) nilai probabilitas koefisien regresi X_5 lebih kecil daripada 0,05 maka hipotesis alternatif 5 diterima. Berdasarkan komputasi data dengan bantuan SPSS diperoleh nilai probabilitas untuk koefisien regresi X_5 sebesar 0.021 atau dibawah 0,05. Oleh karena itu, hipotesis nol kelima dalam penelitian ini diterima dan sebaliknya hipotesis alternatif ditolak.

Uji Hipotesis 6

Pengujian hipotesis keenam dinyatakan sebagai berikut:

$H_0: b_6 = 0$, berarti dinamika lingkungan eksternal tidak berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.

$H_1: b_6 > 0$, berarti semakin tinggi dinamika lingkungan eksternal, maka akan semakin tinggi efektivitas organisasi.

Syarat uji yang digunakan adalah: jika pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) nilai probabilitas koefisien regresi X_6 lebih kecil daripada 0,05 maka hipotesis alternatif 6 diterima. Berdasarkan komputasi data dengan bantuan SPSS diperoleh nilai probabilitas untuk koefisien regresi X_6 sebesar 0.033 atau dibawah 0,05. Oleh karena itu, hipotesis nol keenam dalam penelitian ini diterima dan sebaliknya hipotesis alternatif ditolak.

Uji Hipotesis 7

Pengujian hipotesis 7 dinyatakan sebagai berikut:

$H_0: b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6 = 0$, berarti OCB's, formalisasi, sentralisasi, iklim kerja, dukungan lingkungan eksternal dan dinamika lingkungan eksternal tidak berpengaruh terhadap efektivitas organisasi secara serempak.

$H_1: b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6 > \text{atau} < 0$, berarti OCB's, formalisasi, sentralisasi, iklim kerja, dukungan lingkungan eksternal dan dinamika lingkungan eksternal berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas organisasi.

Syarat uji yang digunakan dalam pengujian hipotesis 7 adalah: jika pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) nilai probabilitas F hitung (*F ratio*) lebih kecil daripada 0,05 maka hipotesis alternatif 7 diterima. Berdasarkan komputasi data dengan bantuan SPSS diperoleh nilai probabilitas untuk F hitung sebesar 0,004 atau jauh di bawah 0,05. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa keenam variabel independent, yaitu OCB's, sentralisasi, formallisasi, iklim kerja, dukungan lingkungan eksternal dan dinamika lingkungan eksternal secara bersama-sama atau simultan mempengaruhi efektivitas organisasi. Berarti hipotesis alternatif 7 diterima dan hipotesis nol 7 ditolak.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Sebuah organisasi akan mempunyai tujuan-tujuan yang ingin dicapainya, misalnya peningkatan laba, peningkatan kesejahteraan karyawan maupun peningkatan efektivitas organisasi itu sendiri. Dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut, organisasi memerlukan strategi yang tepat dan efektif. Tetapi strategi yang baik belumlah cukup bagi perusahaan tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten. Perpaduan yang seimbang antara kebijakan dengan sumber daya manusia akan menjamin adanya efektivitas organisasi.

Penelitian ini akan menganalisis tentang faktor-faktor eksternal dan organisasional yang mempengaruhi efektivitas organisasi. Penelitian mengenai faktor eksternal yang diproksikan dengan dukungan lingkungan eksternal dan dinamika lingkungan eksternal, faktor organisasional yang diproksikan dengan *Organizational Citizenship Behaviors* (OCBs), sentralisasi, formalisasi, dan iklim kerja relatif masih jarang dilakukan di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba mereplikasi model tersebut dengan kasus di Indonesia.

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil obyek penelitian di PT. TELKOM Unit KSO IV. Adapun alasan pemilihan PT. TELKOM Unit KSO IV dikarenakan adanya deviasi antara target penjualan dengan realisasi yang cukup signifikan dari tahun 2001 sampai 2002. Hal ini tidak seharusnya terjadi dikarenakan PT TELKOM

pada tahun-tahun tersebut merupakan perusahaan yang memonopoli industri pertelekomunikasian di Indonesia.

Telaah pustaka dan model penelitian yang dikembangkan telah diuraikan pada Bab II. Telaah pustaka ini dilakukan dalam rangka mencari landasan teori guna menciptakan sebuah model penelitian yang mampu menjawab rumusan masalah yang diajukan. Selanjutnya metode penelitian yang dilakukan diterangkan pada Bab III. Pengumpulan data dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner kepada karyawan setingkat supervisor ke atas pada PT. TELKOM Unit KSO IV. Teknik sampling dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* dengan karakteristik-karakteristik (1) karyawan setingkat supervisor ke atas dikarenakan lebih memahami keadaan dan kebijakan PT. TELKOM, (2) telah bekerja minimal 5 tahun karena diasumsikan bahwa dalam masa 5 tahun karyawan telah memahami budaya organisasi dan perilaku rekan-rekan kerjanya. Hasil analisa terhadap data penelitian yang berhasil dikumpulkan disajikan dalam Bab IV. Sedangkan alat analisis yang digunakan untuk menguji 7 hipotesis yang diajukan adalah program komputer SPSS 11.5.

5.1 Simpulan Hipotesis

5.1.1 Simpulan Hipotesis 1

Hipotesis 1 : Semakin tinggi *Organizational Citizenship Behaviors* (OCBs) maka akan semakin tinggi efektivitas organisasi.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 1 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviors* (OCBs) sebagai variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas organisasi sebagai variabel terikat. Hasil ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Podsakoff dan MacKenzie (1994) yang mengemukakan bahwa perilaku sportif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan. Selain itu juga mendukung penelitian Walz dan Niehoff (1996) dalam Podsakoff dan MacKenzie (1994) yang menguji hubungan antara *Organizational Citizenship Behaviors* (OCBs) dengan berbagai pengukuran kinerja dengan hasil bahwa perilaku sportif berhubungan negatif dengan komplain pelanggan.

5.1.2 Simpulan Hipotesis 2

Hipotesis 2 : Semakin kuat sentralisasi dalam perusahaan maka akan semakin rendah efektivitas organisasi.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 2 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa sentralisasi sebagai variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas organisasi sebagai variabel terikat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jaworski dan Kohli (1993);

Narver, Slater dan Tietje (1998); Avlonitis dan Gounaris (1999). Penelitian-penelitian tersebut memberikan bukti empiris bahwa sentralisasi berdampak pada kurang efektifnya organisasi.

5.1.3 Simpulan Hipotesis 3

Hipotesis 3 : Semakin kuat formalisasi dalam perusahaan maka akan semakin rendah efektivitas organisasi.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 3 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa formalisasi sebagai variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas organisasi sebagai variabel terikat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pulendran, Speed, dan Widing (2000) yang membuktikan bahwa formalisasi akan menghasilkan sistem dan struktur organisasi yang birokratis dan akibatnya persaingan dan konflik antar departemen cenderung meningkat. Kondisi ini hanya akan menghambat aliran komunikasi antar departemen dan memperlambat pengambilan keputusan. Pada akhirnya, hal ini akan menghalangi dan memperlemah efektivitas dari organisasi.

5.1.4 Simpulan Hipotesis 4

Hipotesis 4 : Semakin baik iklim kerja maka akan semakin tinggi efektivitas organisasi.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 4 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa iklim kerja sebagai variabel bebas memiliki pengaruh yang

signifikan terhadap efektivitas organisasi sebagai variabel terikat. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Robbins (1993) yang memberi kesimpulan bahwa karyawan menginginkan sistem gaji dan kebijaksanaan promosi yang adil yang di dalam penelitian tersebut disebut dengan istilah penghargaan yang adil. Apabila gaji dan insentif yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan peraturan yang berlaku maka akan terciptalah lingkungan kerja yang kondusif serta meningkatnya kesejahteraan karyawan. Kinerja karyawan akan meningkat bila dirinya memperoleh imbalan yang seimbang. Keberhasilan penciptaan iklim kerja yang demikian ini akan mampu meningkatkan efektivitas organisasi.

5.1.5 Simpulan Hipotesis 5

Hipotesis 5 : Semakin tinggi dukungan lingkungan eksternal, maka akan semakin tinggi efektivitas organisasi

Hasil pengujian terhadap hipotesis 5 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa dukungan lingkungan eksternal sebagai variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas organisasi sebagai variabel terikat. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Dess dan Oringer (1987) serta Clark, Varadarajan, dan Pride (1994) yang menunjukkan bahwa dukungan lingkungan eksternal akan mendukung penciptaan stabilitas dan pertumbuhan organisasi. Dukungan lingkungan eksternal dipandang sebagai sejauh mana lingkungan eksternal mampu memberikan sumber daya yang diperlukan oleh

perusahaan yang beroperasi didalamnya. Keberhasilan memanfaatkan dukungan lingkungan eksternal akan berpengaruh pada peningkatan efektivitas organisasi.

5.1.6 Simpulan Hipotesis 6

Hipotesis 6 : Semakin tinggi dinamika lingkungan eksternal, maka akan semakin tinggi efektivitas organisasi

Hasil pengujian terhadap hipotesis 6 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa dinamika lingkungan eksternal sebagai variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas organisasi sebagai variabel terikat. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Sharman dan Dean (1991) yang menunjukkan bahwa dinamika lingkungan eksternal akan mendukung penciptaan stabilitas dan pertumbuhan organisasi. Dinamika lingkungan eksternal dipandang sebagai sejauh mana lingkungan eksternal mampu memberikan sumber daya yang diperlukan oleh perusahaan yang beroperasi didalamnya. Keberhasilan memanfaatkan dinamika lingkungan eksternal akan berpengaruh pada peningkatan efektivitas organisasi.

5.1.7 Simpulan Hipotesis 7

Hipotesis 7 : OCB's, formalisasi, sentralisasi, iklim kerja, dukungan lingkungan eksternal dan dinamika lingkungan eksternal berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi

Hasil pengujian terhadap hipotesis 7 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa keseluruhan variabel independen sebagai variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas organisasi sebagai variabel terikat. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Walz dan Niehoff (1996) dalam Podsakoff dan MacKenzie (1994); Jaworski dan Kohli (1993); Narver, Slater dan Tietje (1998); Avlonitis dan Gounaris (1999); Pulendran, Speed, dan Widing (2000); Robbins (1993); Dess dan Oringer (1987); Clark, Varadarajan, dan Pride (1994).

5.2 Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil analisis data, implikasi teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. OCB's yang didefinisikan sikap yang diperlihatkan oleh karyawan yang diekspresikan dalam tindakan-tindakan yang tidak mementingkan diri sendiri dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi, mempunyai tiga indikator yaitu (1) perilaku menolong, (2) perilaku bermasyarakat dan (3) perilaku sportif. Penelitian ini membuktikan bahwa OCB's berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi apa yang dikatakan oleh Podsakoff & MacKenzie (1994).
2. Sentralisasi yang didefinisikan sebagai sejauhmana pendelegasian wewenang dalam pengambilan keputusan serta tingkat partisipasi karyawan, mempunyai tiga indikator yaitu (1) otoritas karyawan dalam pengambilan keputusan, (2)

partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan (3) kontrol atasan terhadap keputusan yang diambil bawahan. Penelitian ini membuktikan bahwa sentralisasi berpengaruh negatif terhadap efektivitas organisasi. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi apa yang dikatakan oleh Avlontis dan Gounaris (1999).

3. Formalisasi yang didefinisikan sebagai sejauh mana peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan perusahaan menetapkan otoritas, peranan dan norma serta sanksi yang berlaku, mempunyai empat indikator yaitu (1) otoritas kinerja, (2) norma dan sanksi (3) prosedur dalam melaksanakan pekerjaan dan (4) peran yang ditetapkan. Penelitian ini membuktikan bahwa formalisasi berpengaruh negatif terhadap efektivitas organisasi. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi apa yang dikatakan oleh Pulendran dan Widing (1999).
4. Iklim kerja yang didefinisikan sebagai persepsi yang dirasakan dan diterima oleh karyawan mengenai kebijakan, praktek-praktek dan prosedur-prosedur organisasional, mempunyai dua indikator yaitu (1) sistem gaji dan (2) sistem karier. Penelitian ini membuktikan bahwa iklim kerja berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi . Hasil penelitian ini mengkonfirmasi apa yang dikatakan oleh Robbins (1993).
5. Dukungan lingkungan eksternal yang didefinisikan sebagai kapasitas dari lingkungan eksternal dalam mendukung stabilitas dan pertumbuhan perusahaan, mempunyai empat indikator yaitu (1) tingkat pertumbuhan pasar, (2) tingkat permintaan, (3) intensitas persaingan dan (4) dukungan

kebijakan pemerintah. Penelitian ini membuktikan bahwa dukungan lingkungan eksternal berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi apa yang dikatakan oleh Dess dan Origer (1987).

6. Dinamika lingkungan eksternal yang didefinisikan sebagai perubahan yang cepat dan sulit untuk diprediksi dari sektor-sektor lingkungan eksternal yang meliputi pelanggan, Pesaing dan pemerintah, mempunyai empat indikator yaitu (1) perubahan preferensi pelanggan, (2) perubahan gerak-gerik pesaing, (3) perubahan kebijakan pemerintah dan (4) perubahan teknologi. Penelitian ini membuktikan bahwa dinamika lingkungan eksternal berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi apa yang dikatakan oleh Sharfman dan Dean (1991).

5.3 Implikasi Manajerial

Penelitian ini berhasil memperoleh bukti empiris bahwa variabel OCBs, sentralisasi, formalisasi, iklim kerja, dukungan lingkungan eksternal dan dinamika lingkungan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas organisasi secara langsung. Berdasarkan atas temuan ini, maka beberapa implikasi kebijakan yang dapat diberikan adalah sebagai berikut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviors* (OCBs) berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi. Hal ini berimplikasi agar PT TELKOM Unit KSO IV menciptakan berbagai kondisi yang mendukung adanya

perilaku menolong, perilaku bermasyarakat, dan perilaku sportif dalam perusahaannya. Perusahaan perlu menekankan bahwa keberhasilan perusahaan tergantung dari kerjasama yang ada didalamnya. Karyawan tidak bekerja seorang diri tetapi merupakan tim yang memiliki tanggung jawab sama untuk membantu memecahkan hambatan yang dialami oleh rekan-rekan sekerjanya. Disamping itu juga budaya perusahaan yang ada harus dapat dihayati, diresapi sehingga membimbing cara melihat, cara berpikir, cara merasa dan cara berperilaku didalam menghadapi persaingan bisnis telekomunikasi. Budaya THE TELKOM WAY 135 (TTW 135) merupakan budaya baru sehingga PT. TELKOM harus mensosialisasikan budaya tersebut secara rutin sehingga benar-benar melekat pada diri karyawan serta dapat diaplikasikan dalam pekerjaan.

Hasil penelitian memberikan bukti empiris bahwa sentralisasi berpengaruh negatif terhadap efektivitas organisasi. Oleh karena itu didalam pengambilan keputusan, perusahaan seyogyanya memberikan batasan-batasan yang jelas. Seorang karyawan diberikan kewenangan didalam pengambilan keputusan sebatas ruang lingkup pekerjaannya sedangkan hal-hal yang bersifat eksternal atau umum tetap dibutuhkan pejabat yang berwenang. Hal tersebut perlu dilakukan untuk mempercepat suatu kegiatan dan bahan laporan kepada atasan sebagai alat kontrol.

Dalam hasil penelitian ditunjukkan bahwa formalitas berpengaruh negatif terhadap efektivitas organisasi. Sebagai konsekuensi dari temuan ini, PT TELKOM Unit KSO IV seharusnya meminimalisasi adanya kondisi yang bersifat formal yang akan menghambat kelancaran komunikasi dalam perusahaan. Prosedur-prosedur

dalam pelaksanaan tugas lebih diarahkan pada penciptaan efisiensi dan efektivitas hasil dari pada upaya untuk memperkuat kondisi formal perusahaan. Dengan meminimalisasi kondisi formal maka PT TELKOM Unit KSO IV akan dapat melakukan komunikasi antar karyawan departemen tanpa mengalami hambatan-hambatan formal. Untuk mmpercecil formalisasi, memberikan kesempatan karier lintas direktorat/bidang dapat dilakukan sehingga karyawan berfungsi sebagai duta/perwakilan dari unitnya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim kerja berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi. PT TELKOM Unit KSO IV perlu memperhatikan masalah iklim kerja dalam organisasinya. Jenjang karier pada PT. TELKOM masih didasarkan pada senioritas. Seharusnya jenjang karier didasarkan pada kompetensi dan kemampuan yang dimiliki karyawan. Disamping itu juga sistem gaji harus diperhitungkan (1) dengan inflasi yang terjadi, (2) membandingkan dengan *take home pay* dari perusahaan sejenis dan (3) harus memperhatikan seberapa jauh kontribusi yang diberikan oleh karyawan. Hal-hal tersebut akan mempengaruhi lingkungan kerja dan mengurangi keinginan untuk pindah (*intention to leave*).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan lingkungan eksternal berpengaruh positif terhadap peningkatan efektivitas organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa PT TELKOM Unit KSO IV seharusnya memperhatikan dan memahami kondisi lingkungan eksternalnya dengan baik. Lingkungan eksternal yang dimaksud di sini meliputi tingkat pertumbuhan pasar, tingkat permintaan, intensitas persaingan, dan dukungan kebijakan pemerintah. Sebagai contoh, monitoring yang baik dari PT

TELKOM Unit KSO IV terhadap intensitas persaingan yang ada dilingkungkannya akan memunculkan kesiapan PT TELKOM Unit KSO IV untuk menghadapi para pesaingnya. Selanjutnya hasil monitoring ini akan digunakan sebagai dasar dalam penentuan strategi yang mendukung efektivitas organisasi dalam menghadapi persaingan.

Hasil penelitian ini juga memberikan bukti empiris bahwa dinamika lingkungan eksternal berpengaruh positif terhadap peningkatan efektivitas organisasi. Perubahan yang terjadi di lingkungan, misalnya teknologi yang dipergunakan, harus diikuti oleh PT. TELKOM Unit KSO IV sejauh perubahan tersebut memberikan mamfaat yang lebih, khususnya bagi pelanggan. PT. TELKOM Unit KSO IV selalu mengamati dan menganalisa perubahan trend yang terjadi di masyarakat dan juga kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian yang didapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Metode pengumpulan data hanya mempergunakan kuesioner (angket tertutup) dalam rangka mengetahui persepsi responden terhadap variabel-variabel penelitian. Angket tertutup tidak sepenuhnya dapat menggali jawaban-jawaban yang bersifat terbuka dari responden mengenai variabel-variabel penelitian (bersifat terbatas).

2. Responden pada penelitian ini relatif kecil, sesuai dengan *purposive sampling*, yaitu sebesar 94 orang. Sebanyak 94 kusioner yang disebar, hanya 72 yang kembali dan layak untuk diolah. Tidak kembalinya atau kesalahan pengisian kusioner dapat dikatakan sebagai kelemahan dalam pelaksanaan penelitian dilapangan.
3. Penelitian ini menguji lingkungan eksternal sebagai variabel yang mempengaruhi secara langsung terhadap efektivitas. Menurut teori kontigensi, lingkungan merupakan variabel moderating yang akan mempengaruhi kuat lemahnya hubungan antara variabel independen terhadap dependen (Hit et al., 1982; Venkatraman dan Prescott, 1990).

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

1. Penelitian mendatang disarankan tidak hanya mempergunakan kusioner (angket tertutup) tetapi juga hendaknya melakukan wawancara langsung. Seandainya wawancara langsung tidak memungkinkan, misalnya keterbatasan waktu, maka pada kusioner dimasukkan juga pertanyaan-pertanyaan dengan jawaban terbuka. Hal tersebut dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai variabel-variabel yang diteliti.
2. Penelitian mendatang sebaiknya mempergunakan *field worker* agar supaya kusioner yang kembali sejumlah kusioner yang disebar. *Field Worker* yang dipergunakan dapat membantu responden dalam pengisian kusioner,

melakukan wawancara serta meminimalis kuesioner yang tidak kembali atau salah.

3. Berdasarkan teori kontigensi tersebut, sebaiknya penelitian mendatang menguji terlebih dahulu posisi variabel lingkungan, sebagai variabel independen atau moderating. Hal tersebut dapat dilakukan pada saat *pre test*.

DAFTAR REFERENSI

- Avlontis, G.J. and Gounaris, S.P. (1999), "*Marketing orientation and its determinants: An empirical analysis*", **European Journal of Marketing**, vol. 33, no. 11, pp. 1003-1037
- Augusty Ferdinand, 2000, "*Sebuah Pendekatan Strategik*," **Research Paper Series**, No. 01/mark/01/2000, Badan Penerbit Diponegoro, Semarang
- Baker, Thomas L., Penny M. Simpson, and Judy A. Sigauw, 1999, "*The Impact of Supplier's Perceptions of Reseller Market Orientation on Key Relationship Construct*," **Journal of the Academy Marketing Science**, Vol. 27
- Bambang Kustitunto, 1984, **Statistik, Analisis Runtut Waktu dan Korelasi Regresi**, Edisi I, BPFE, Yogyakarta
- Boyd, B.K., Dess, G.G. and Rasheed, A.M.A. (1993), "*Divergence between archival and perceptual measures of environment: Causes and consequences*", **Academy of Management Review**, vol. 18, no.2, pp. 204-226
- Child, John (1997), "*Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect*", **Organization Studies**, Vol. 18, pp.43-76
- Clark, T., Varadarajan, P.R. and Pride, W.M. (1994), "*Environmental management: The construct and research propositions*", **Journal of Business Research**, vol. 29, pp. 143-148
- Cooper, R. Donald dan Emory C. William, 1998, **Metode Penelitian Bisnis**, Erlangga, Jakarta
- Davis, P.S. and Schul, P.L. (1993), "*Addressing the contingent effect of business unit strategic orientation on relationships between organizational context and business performance*", **Journal of Business Research**, vol. 27, pp. 183-200
- Dess, G.G and Origer, N.K. (1987), "*Environment, Structure and consensus in strategy formulation: A conceptual integration*", **Academy of Management Review**, Vol. 12, pp. 313-329

- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. and Covin, J.G (1997), "*Entrepreneurial strategy making and firm performance: Test of contingency and configurational models*", **Strategic Management Journal**, Vol. 18, pp.677-695
- Elenkov, D.S. (1997), "*Strategic uncertainty and environmental scanning: The case for institutional influences on scanning behaviour*", **Strategic Management Journal**, vol. 18, pp.287-302
- George, Jennifer M., 1990, "*Personality, Affect, and Behavior in Groups*," **Journal of Applied Psychology**, Vol. 75, No. 2
- Gronhaug, K and Falkenberg, J.S, (1989), "*Exploring strategy perceptions in changing environments*", **Journal of Management Studies**, Vol. 26, pp. 349-359
- Hair Jr, Joseph F., et al, 1995, **Multivariate Data Analysis With Readings**, Fourth Edition, Prentice Hall International Editions
- Henry Simamora, 1997, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta
- Hurley, Robert F., 1998, "*Customer Service Behavior in Retail Settings: A Study of the Effect of Service Provider Personality*," **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 26, No. 2
- Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1993), "*Market orientation: Antecedent and consequences*", **Journal of Marketing**, vol. 57, July, pp. 53-70
- Likert, Rensis, 1986, **Organisasi Manusia Nilai dan Manajemen**, Erlangga, Jakarta
- Litwin, G.H. and Stringer, R.A., 1968, **Motivation and Oorganizational Climate**, Harvard University, Cambridge, MA
- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1989, **Metode Penelitian Survey**, LP3ES, Jakarta
- Menguc, Bulent, 2000, "*An Empirical Investigation of a Social Exchange Model of Organizational Citizenship Behaviors Across Two Sales Situations: Turkish Case*," **Journal of Personnal Selling & Sales Management**
- Morris, M and Schurink, C.E. (1993), "*Pricing behaviour in industrial markets*", **Journal of Business and Industrial Marketing**, Vol. 8, No. 3, pp.28-43

- Hilda C.F. Nahusona (2004), **Analisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keinginan untuk pindah (Studi Kasus pada PT. Bank Papua)**, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen, Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan)
- Netemeyer, *et. al.*, 1997, "*An Investigation Into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context*," **Journal of Marketing**, Vol. 61, July, p. 85-98
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999, **Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen**, BPFE, Yogyakarta
- Ong, BP, 1997, "Organizational Climate and Teachers's Job Satisfaction in Residential and Non Residential School", **Master Thesis, Departement of Extension Education Faculty of Educational Studies**, University Putra Malaysia, October available on: <http://geocities.com/Collegepark/Classroom/2188/abstract.html>
- Pearce II, John A. dan Robinson Jr., R.B (alih bahasa oleh Agus Maulana) (1997), "Manajemen Strategik: formulasi, implementasi dan pengendalian", Jilid Satu, **Binarupa Aksara**, Jakarta
- Posdakoff, Philip M. and Scott B. MacKanzie, 1994, "*Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness*," **Journal of Research**, Vol. XXXI, Agustus
- , and Julie Beth Oaine, 1990, "*Do Citizenship Behaviors Matter More for Managers than for Sales People?*" **Journal of the Academy of Marketing**, Vol. 27, No. 4, p. 369-410
- , and Richard Fetter, 1993, "*The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance*," **Journal of Marketing**, Vol. 57, January
- , and Richard Fetter, 1991, "*Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons' Performance*," **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 50
- Reichers, A.E and Schneider, B., 1990, "Climate and Culture: An Evolution of Construct. In B. Schneider (Ed)", **Organizational Climate and Culture**, pp.40-84, Jossey-Bass, San Francisco

- Robbins, 1993, "*Relationships between organizational climates and organizational effectiveness*", **Journal of Business and Psychology**, Vol. 17, No.3
- Robbins, Stephen P. , 2001, **Perilaku Organisasi**, Prenhallindo, Jakarta
- Tan, J.J. and Lischer, R.J., 1994, "*Enviromental-strategy relationships and its performance implication: An empirical study of the Chinese electronics industry*", **Strategic Management Journal**, vol.15, pp. 1-20
- Saydam Gouzali, 1995, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Gunung Agung, Yogyakarta
- Sekaran, Uma, 1992, **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**," Second Edition, John Willey and Sons Inc, Singapura
- Shane, S and Kolvereid, LL. (1995), "*National environment, strategy annd ew venture performance: A three country study*", **Journal of Small Business Management**, April,, pp.37-50
- Sharfman, M.P. and Dean, J.W. (1991), "*Conceptualizing and measuring the organizational environment: A multidimensional approach*", **Journal of Management**, vol. 17, no. 4, pp. 681-700
- Soho, R.S. (1996), "*The effect of environmental dynamism and heterogeneity on salespeople' role perceptions, performance and job satisfaction*", **European Journal of Marketing**, Vol. 30, No. 7, pp. 49-67
- Singgih Santoso, 2000, **SPSS Statistik Parametrik**, Gramedia, Jakarta
- Sloat, Kim G. M., 1999, "*Organizational Citizenship, Does your Firm Inspire Employees to be "Good Citizens?"*" **American Society of Safety Engineers**
- Slater, S.F. and Narver, J.C. (2000), "*Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two*", **Strategic Management Journal**, vol. 19, pp. 1001-1006.
- Sugiyono, 2000, **Metode Penelitian Bisnis**, Alfabeta, Bandung
- Sutrisno Hadi, 1990, **Metodologi Riset**, Andi Offset, Yogyakarta
- Swamidass, P.M. and Newell, W.T. (1987), "*Manufacturing Strategy, Environmmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model*", **Management Science**, Vol. 33, No. 4, pp. 509-525

Van Egeren, M. and O'Connor, S. (1998), "*Drivers of market orientation and performance in service firms*", **Journal of Service Marketing**, vol. 12, no. 1, pp.39-58

William, Larry J., V. Stella E. Anderson, 1990, "*Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors*," **Journal of Management**, Vol. 17, No. 3

Semarang, Februari 2004

Yth Bapak/Ibu/Saudara Responden,

Dalam rangka penelitian untuk penyusunan tesis dengan judul **Analisis Lingkungan Strategis dan Dampaknya terhadap Peningkatan Efektivitas Organisasi (Studi Kasus pada PT. TELKOM Unit KSO IV)**, kami sangat mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara untuk menilai setiap pernyataan dalam kuesioner yang kami bagikan.

Disamping sebagai syarat dalam menyelesaikan program Magister Manajemen (S2) pada Program Pasca Sarjana di Universitas Diponegoro, hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi perkembangan PT. TELKOM Unit KSO IV serta pengembangan ilmu pengetahuan khususnya bidang strategi sumber daya manusia.

Atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,

Mathilde, L. Lekatompessy

NIM. C4A001245

**ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS DAN
DAMPAKNYA TERHADAP PENINGKATAN EFEKTIVITAS ORGANISASI
(Studi Kasus pada PT. TELKOM Unit KSO IV)**

A. Identitas Responden

Nama :(optional)

Usia :
a. 25 s/d 29 tahun
b. 30 s/d 39 tahun
c. lebih 40 tahun

Pendidikan Terakhir :
a. SMA
b. Sarjana Muda
c. Sarjana S1
d. Sarjana S2
e. Sarjana S3

Jenis Kelamin :
a. Laki-laki
b. Perempuan

Masa Kerja di PT. TELKOM Unit KSO IV :bulan/tahun

Posisi sekarang :

B. Petunjuk Pengisian

1. Berikan lingkaran pada salah satu angka yang tersedia mulai angka 1s/d 7 sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu/Saudara.
2. Apabila menurut Bapak/Ibu/Saudara setuju dengan pernyataan pada kuesioner maka tandai angka yang terletak disebelah kanan. Semakin tinggi Bapak/Ibu/Saudara memilih angka tersebut, semakin mendekati kearah setuju atau sangat setuju.
3. Apabila menurut Bapak/Ibu/Saudara tidak setuju dengan pernyataan pada kuesioner maka tandai angka yang terletak disebelah kiri. Semakin rendah Bapak/Ibu/Saudara memilih angka tersebut, semakin mendekati kearah tidak setuju atau sangat tidak setuju.

OCB's**STS****SS**

1. Saya ikhlas dan bersedia membantu karyawan lain yang mendapatkan masalah dalam pekerjaannya.
2. Saya bersedia meluangkan waktu dalam membantu proses rekrutmen atau pelatihan karyawan-karyawan baru.
3. Saya melakukan pendekatan pribadi kepada rekan kerja untuk memberikan yang terbaik demi kemajuan perusahaan.
4. Saya akan memposisikan diri sebagai fasilitator dan mediator dalam suatu konflik yang terjadi pada lingkungan pekerjaan.
5. Saya akan berperan aktif dan memberdayakan fungsi saya dalam rangka meningkatkan citra perusahaan.
6. Saya bersedia untuk mengikuti sesi pelatihan atau pemberian informasi.
7. Saya selalu berpartisipasi aktif dalam setiap kegiatan pertemuan.
8. Posisi dan peran saya memungkinkan untuk terlibat langsung dalam menangani konflik-konflik di lingkungan kerja.
9. Saya dapat menemukan apabila rekan kerja melakukan kecurangan atau kesalahan.

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

UPT-PUSTAK-UNDIP

10. Jika terjadi kesalahan atau penyimpangan yang berhubungan dengan pekerjaan, saya akan menangani dengan hati-hati dan serius.
11. Saya selalu fokus dan mampu beradaptasi terhadap situasi yang berbeda.

STS

SS

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

SENTRALISASI

1. Di PT. TELKOM Unit KSO IV, setiap tindakan dapat diambil walaupun belum mendapatkan otoritas atasan.
2. Di PT. TELKOM Unit KSO IV, tidak ada dorongan atau motivasi untuk menyumbangkan pikiran atau pendapatnya sebelum suatu keputusan diambil.
3. Di PT. TELKOM Unit KSO IV, keputusan yang diambil tidak harus sepengetahuan dan seijin kantor pusat atau kantor divisi.

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

FORMALISASI

1. Di PT. TELKOM Unit KSO IV, tidak ada dorongan bagi karyawan untuk dapat memimpin dirinya sendiri.
2. Di PT. TELKOM Unit KSO IV, setiap karyawan tidak memiliki otoritas yang besar untuk memutuskan bagaimana menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
3. Di PT. TELKOM Unit KSO IV, tidak ada pelanggaran, baik pelanggaran kecil maupun besar, akan dikenai sanksi

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

4. Setiap prosedur yang akan ditempuh dalam melaksanakan pekerjaan tertentu tidak harus sesuai dengan peraturan yang berlaku

STS

SS

1 2 3 4 5 6 7

IKLIM KERJA

1. Di PT. TELKOM Unit KSO IV, gaji dan intensif yang diberikan perusahaan lebih baik dibanding perusahaan sejenis.
2. Di PT. TELKOM Unit KSO IV, gaji dan intensif yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan.
3. Promosi jabatan dan kepangkatan pada PT. TELKOM Unit KSO IV transparan.
4. Setiap karyawan dapat menduduki posisi-posisi strategis karena kemampuan yang dimiliki serta loyalitas.

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

DUKUNGAN LINGKUNGAN EKSTERNAL

1. Tingkat pertumbuhan pasar atas produk telekomunikasi keseluruhan untuk 1 tahun terakhir meningkat.
2. Tingkat permintaan atas produk dan jasa pelayanan telekomunikasi dalam 1 tahun terakhir meningkat.
3. Dalam 1 tahun terakhir, tingkat persaingan dalam industri telekomunikasi untuk wilayah Jawa Tengah dan DIY sangat kompetitif.

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

4. Perang promosi dalam industri telekomunikasi untuk wilayah Jawa Tengah dan DIY meningkat dalam 1 tahun terakhir.
5. Produk-produk inovatif yang perusahaan kami tawarkan dengan cepat diikuti oleh pesaing dengan menawarkan produk yang sama.
6. Kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah selama ini mendukung kelancaran operasi PT TELKOM Unit KSO IV.
7. Kebijakan-kebijakan pemerintah yang terkait dengan industri telekomunikasi memungkinkan PT TELKOM Unit KSO IV tumbuh dan berkembang dengan pesat.

STS

SS

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

DINAMIKA LINGKUNGAN EKSTERNAL

1. Tingkat perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan atas jasa telekomunikasi pada PT. TELKOM Unit KSO IV dalam setahun terakhir cepat.
2. PT. TELKOM Unit KSO IV tidak mengalami kesulitan dalam meramalkan jenis produk dan layanan telekomunikasi yang diinginkan oleh pelanggan.
3. Gerak-gerak, aktivitas dan tindakan yang diambil oleh pesaing dalam setahun terakhir agresif.
4. PT. TELKOM Unit KSO IV tidak kesulitan dalam meramalkan tindakan, aktifitas dan gerak-gerak yang akan diambil oleh pesaing dalam setahun kedepan.

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

5. Kebijakan pemerintah yang terkait dengan industri telekomunikasi dalam setahun terakhir konsisten.
6. PT. TELKOM Unit KSO IV kesulitan dalam memprediksi kebijakan mengenai industri telekomunikasi yang diambil pemerintah setahun kedepan.
7. Perkembangan teknologi dalam industri telekomunikasi cukup pesat dalam setahun terakhir.
8. PT. TELKOM Unit KSO IV tidak kesulitan dalam memprediksi jenis dan bentuk teknologi pada industri telekomunikasi untuk setahun kedepan.

STS

SS

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

EFEKTIVITAS ORGANISASI

1. Karyawan PT. TELKOM Unit KSO IV saling bahu membahu dalam mewujudkan tujuan organisasi. Hal tersebut dapat dilihat dari peningkatan pertumbuhan penjualan dan penurunan biaya.
2. Kinerja PT. TELKOM Unit KSO IV secara keseluruhan meningkat.
3. Karyawan PT. TELKOM Unit KSO IV saling menghargai dan dapat bekerjasama. Hal tersebut tercermin dari sedikitnya konflik yang terjadi.

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7