

# LAPORAN PENELITIAN



Supardi

## Hubungan Iklim Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Hotel Berbintang di DIY

### Latar Belakang Penelitian

Garis-garis Besar Haluan Negara yang merupakan produk dari wakil-wakil rakyat melalui Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR) telah menggariskan tentang arah pembangunan jangka panjang diantaranya adalah bahwa : (TAP MPR II/1988, hal. 24)

Sasaran utama Pembangunan Jangka Panjang adalah terciptanya landasan yang kuat bagi Bangsa Indonesia untuk tumbuh dan berkembang atas kekuatannya sendiri menuju masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Sedang titik berat dalam bidang ekonomi dengan sasaran utama untuk mencapai keseimbangan antara bidang pertanian dan bidang industri, serta terpenuhinya kebutuhan pokok Rakyat, yang berarti bahwa sebagian besar dari usaha pembangunan diarahkan kepada pembangunan bidang ekonomi, sedangkan pembangunan dibidang-bidang lainnya bersifat menunjang dan melengkapi bidang ekonomi.

Pembangunan di bidang ekonomi pada pelita kelima telah dirumuskan pula dalam GBHN yang meliputi berbagai sektor dan salah satu sektor dalam pembangunan bidang ekonomi adalah sektor pariwisata. Sektor pariwisata merupakan salah satu sektor pembangunan bidang ekonomi yang baru dikembangkan pada pelita-pelita, namun secara nyata dalam pembangunan nasional telah mulai dikembangkan sejak tahun 1969 dengan dikeluarkannya Keputusan Presiden No. 3 Tahun 1969 dan diikuti dengan Instruksi Presiden No. 9 Tahun 1969 tanggal 6 Agustus 1969 yang merumuskan tentang tujuan pengembangan kepariwisataan adalah :

- a. Meningkatkan pendapatan devisa pada khususnya dan pendapatan negara dan masyarakat pada umumnya, perluasan kesempatan serta lapangan kerja dan mendorong kegiatan industri-industri penunjang dan industri-industri sampingan lainnya.
- b. Memperkenalkan dan memanfaatkan keindahan alam dan

kebudayaan Indonesia.

- c. Meningkatkan persaudaraan/persahabatan nasional dan internasional. (Oka A Yuti, 1985, hal. 56-58)

Konsekwensi logis dari tujuan tersebut maka perlu adanya usaha-usaha perbaikan, pembaharuan, penataan, dan pengembangan baik mengenai obyek-obyek pariwisata maupun industri-industri pendukung (misalnya perhotelan, transportasi dan akomodasi lainnya) serta sarana transportasi dan penunjang lainnya.

Pengembangan pariwisata diharapkan dapat memberikan kesempatan dan lapangan kerja bagi masyarakat, tentu terkait dengan industri-industri pariwisata yang dikembangkan. Industri Pariwisata adalah kumpulan dari macam-macam perusahaan yang secara bersama menghasilkan barang-barang dan jasa-jasa (goods and services) yang dibutuhkan wisatawan pada khususnya dan traveller pada umumnya, selama dalam perjalanannya (Ibit, hal 144-145). Dan dari definisi tersebut apabila dikelompokkan perusahaan yang terlibat dalam industri pariwisata akan meliputi : travel agent (tour operator); perusahaan pengangkutan; akomodasi perhotelan (perusahaan perhotelan); bar dan restoran; tour operator lokal; souvenirshop dan handicraft dan perusahaan-perusahaan yang terkait dengan aktivitas wisatawan (jual-cetak film, money changer, poscard, bank dll).

Perusahaan perhotelan merupakan salah satu dari industri pariwisata yang mempunyai peranan yang sangat menentukan untuk keberhasilan pengembangan kepariwisataan nasional, akomodasi perhotelan tidak dapat dipisahkan dengan dunia pariwisata. Oka A Yoeti (1985, hal 235) mengatakan bahwa tanpa kegiatan kepariwisataan dapat dikatakan akomodasi perhotelan akan lumpuh dan sebaliknya pariwisata tanpa hotel merupakan suatu hal yang tidak mungkin, apalagi kalau kita berbicara pariwisata sebagai suatu industri.

Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai kota tujuan wisata 4 besar di Indonesia, memerlukan banyak sarana penunjang untuk kepariwisataan, antara lain yang berkaitan dengan akomodasi. Hotel sebagai sarana akomodasi kepariwisataan memegang peranan penting dalam memberikan pelayanan kepada wisatawan, sehingga mereka merasa "kerasan" tinggal lebih lama di Yogyakarta.

Di DIY sarana perhotelan sebagai daya dukung pengembangan kota tujuan wisata telah mempersiapkan sejumlah hotel baik yang berbintang maupun non (tidak) berbintang.

Jumlah hotel berbintang di DIY berdasar data tahun 1985 adalah sebagai berikut :

**Tabel I**  
**Jumlah Hotel Berbintang di DIY**

<i>No.</i>	<i>Nama Hotel</i>	<i>Tingkat Bintang</i>	<i>Keterangan</i>
1.	Hotel Garuda	Bintang IV	Kodya Yogyakarta
2.	Hotel Ambarukmo Palace	Bintang IV	Kabupaten Sleman
3.	Hotel Mutiara	Bintang III	Kodya Yogyakarta
4.	Sri Wedari Hotel & Cottage	Bintang III	Kabupaten Sleman
5.	Puri Artha Cottage	Bintang III	Kabupaten Sleman
6.	Hotel Srimanganti	Bintang II	Kodya Yogyakarta
7.	Hotel Batik Palace	Bintang I	Kodya Yogyakarta
8.	Hotel Arjuna Plaza	Bintang I	Kodya Yogyakarta
9.	Sahid Garden Hotel	Bintang I	Kabupaten Sleman

Sumber : Statistik Perhotelan DIY, 1985.

Dari tabel I, tersebut nampak bahwa jumlah hotel berbintang di DIY masih relatif kecil, namun ditambah dengan adanya hotel non bintang maka akan dapat mencukupi kebutuhan akomodasi para wisatawan.

Hotel non bintang di DIY tahun 1985 berdasar statistik perhotelan DIY (1985, hal 87-88), terdapat 156 hotel yang tersebar di Kabupaten Bantul (48 hotel); Kabupaten Gunung Kidul (7 hotel); Kabupaten Sleman (51 hotel) dan di Kodya Yogyakarta (50 hotel).

Perusahaan perhotelan sebagai mitra usaha pada dunia pariwisata, merupakan industri yang menghasilkan jasa (services) kepada para tamunya. Dari usaha berupa jasa (services) tersebut tentu **sumber daya manusia merupakan faktor yang banyak menentukan keberhasilan usaha**, baik menyangkut jumlah tenaga maupun kualitas kerja dari

tenaga kerjanya. Perusahaan perhotelan merupakan suatu organisasi perusahaan yang tentu saja dalam penyusunannya didasarkan sasaran yang efektif dan efisien. Organisasi tersebut harus mampu menjadikan sumber daya manusia bekerja secara efektif dan efisien, sehingga dari padanya akan diperoleh keuntungan dalam usaha.

Sisi lain yang dihadapi pada setiap organisasi perusahaan adalah adanya interaksi yang terjadi antara manusia dengan manusia lain baik sebagai individu maupun kelompok, baik sebagai bawahan dengan atasan dan sebaliknya, manusia dengan faktor-faktor produksi lainnya dan manusia dengan kondisi organisasi perusahaan itu sendiri. Kita sadar bahwa dalam interaksi tersebut terutama interaksi antar manusia merupakan suatu sistem sosial yang kompleks yang harus selalu dicermati dan mem-

peroleh perhatian yang seksama dari setiap pimpinan (manajer) perusahaan. Dengan mencermati segala aspek yang terjadi dalam interaksi tersebut maka organisasi perusahaan itu dapat dikembangkan untuk memungkinkan manusia-manusia (sumber daya manusia) dapat bekerja dengan memberikan sumbangan kerjanya secara maksimal.

Suatu organisasi yang diciptakan untuk mencapai sasaran kegiatan secara efisien. Setiap organisasi selalu memerlukan suasana, mekanisme dan peranan sumber daya manusia yang ada di dalamnya untuk dapat menghidup-gerakkan organisasi untuk menuju kegiatan yang telah ditentukan. Melalui organisasi memungkinkan manusia mencapai apa yang diinginkan yang tidak dapat dicapai secara sendirian, maka dapat dikatakan organisasi diciptakan manusia sekaligus pelayanan manusia itu sendiri.

Dalam organisasi yang banyak terjadi interaksi antar manusia, memerlukan suasana yang kondusif agar hasil kerja dapat dicapai secara maksimal. Berbicara tentang suasana organisasi tidak akan lepas dari variabel lingkungan organisasi. Keadaan lingkungan organisasi ini sering disebut dengan istilah yang lebih "pas" dengan sebutan "iklim kerja organisasi". Banyak perhatian yang ditujukan kepada pengertian perbedaan pandangan anggota masyarakat terhadap organisasi (yang berkaitan dengan iklim kerja) yang berpengaruh ter-

hadap sikap dan tingkah laku para anggota organisasi.

Dengan demikian setiap organisasi dituntut menciptakan iklim kerja dalam organisasi yang dapat mendukung terciptanya produktivitas kerja yang optimal, meskipun kondisi lingkungan kurang memadai. Iklim organisasi itu sendiri menyangkut sifat-sifat atau ciri-ciri yang terdapat dalam lingkungan kerja yang secara sadar atau tidak sadar dianggap mempengaruhi tingkah laku individu.

### **Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan uraian di atas kiranya nampak bahwa orang dapat mencapai prestasi kerja secara maksimal, manakala terdapat atau tercipta iklim kerja dalam organisasi yang dapat memberikan suasana yang kondusif (dapat mendukung kerja yang optimal).

Dengan demikian rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sejauh mana hubungan iklim kerja organisasi terdapat prestasi kerja karyawan pada perusahaan yang bergerak dalam sektor pariwisata sub sektor perhotelan terutama Hotel Berbintang di Yogyakarta.

Disamping itu juga mencoba menjawab pertanyaan tentang faktor-faktor lingkungan organisasi apa saja yang dapat membentuk iklim organisasi yang mempunyai hubungan terhadap pencapaian prestasi kerja:

### **Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui Iklim organisasi perusahaan Hotel berbintang di Yogyakarta.

2. Untuk mengetahui prestasi kerja karyawan Perhotelan di Yogyakarta.
3. Untuk membuktikan apakah ada hubungan antara iklim kerja organisasi perhotelan terhadap prestasi kerja karyawannya.
4. Untuk mencari faktor-faktor iklim kerja yang mempunyai sumbangan efektif terbesar terhadap prestasi kerja karyawan perhotelan berbintang di Yogyakarta.

## TELAAH PUSTAKA

### Organisasi

Secara umum organisasi dianggap sebagai alat atau mesin untuk mencapai tujuan. Hani Handoko dalam buku manajemen menyebutkan kata "organisasi" menjadi dua pengertian umum yaitu pertama menandakan suatu lembaga atau kelompok fungsional dan kedua pengertian yang berkenaan dengan proses pengorganisasian (Hani Handoko, 1986, hal 167)

Organisasi sebagai lembaga atau kelompok dapat diberikan pengertian kumpulan dua orang atau lebih yang melakukan kesepakatan kerjasama secara formal untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dari pengertian tersebut nampak bahwa setiap usaha kerjasama baik dalam bentuk usaha sosial (misal : yayasan kesehatan/ rumah sakit, yayasan pendidikan, perkumpulan kesenian dll) maupun usaha bisnis (perdagangan, industri, pelayanan dll.) yang memanfaatkan kerjasama orang-orang untuk

mencapai tujuan dengan baik dituntut adanya organisasi.

Organisasi sebagai proses penyusunan, maka setiap usaha kerjasama orang-orang harus merencanakan bentuk, mekanisme dan pembagian tugas diantara orang-orang yang terlibat dalam organisasi tersebut. Mereka harus memilih organisasi yang "cocok" dengan bentuk dan tujuan kerjasama antara orang-orang yang melakukan kesepakatan untuk mencapai tujuannya.

Organisasi ditinjau dari segi teori perilaku dapat dikatakan merupakan pola hubungan antara beberapa orang yang terikat dalam aktivitas yang saling menguntungkan dengan suatu tujuan tertentu. Flippo, juga mengatakan bahwa organisasi itu sebagai sistem-sistem dari sumber-sumber yang saling berkaitan yang memungkinkan dicapainya suatu tujuan.

### Iklim Organisasi

Seperi telah diuraikan tentang organisasi, yang tentu saja terjadi interaksi antara orang-orang dengan berbagai kegiatan tugas dan hubungan organisatoris maupun hubungan antar individu. Dalam interaksi tersebut akan terjadi "suasana" yang akan dapat mewarnai kehidupan organisasi tersebut. Pembicaraan tentang "suasana" yang demikian tersebut dapat kiranya diuraikan lebih lanjut dalam pengertian tentang iklim organisasi.

Menurut Steers, memberikan pengertian iklim yang dipandang sebagai kepribadian organisasi seperti

yang dilihat oleh para anggotanya. Dari pengertian tersebut kiranya pengertian iklim organisasi tidak saja hanya dilihat dari kacamata yang memandang hal-hal yang bersifat fisik saja, akan tetapi juga hal-hal yang bersifat psikologik.

Gilmer (1971) yang mengatakan bahwa sisi/arti psikologik dari iklim organisasi menggambarkan lingkungan internal yang disebut iklim organisasi.

Downey, Hellriegel dan Slocum (1978) mengemukakan tentang pentingnya konsep iklim organisasi untuk para manajer dan individu yang ada dalam organisasi itu karena tiga macam alasan :

1. Ada bukti yang menunjukkan bahwa tugas dapat diselesaikan dengan lebih baik pada beberapa iklim, dari pada iklim yang lain.
2. Ada bukti bahwa manajer dapat mempengaruhi iklim organisasi, atau lebih khusus lagi dalam unit yang mereka pimpin.
3. Kecocokan antara individu dengan organisasi mempunyai peranan penting dalam prestasi dan kepuasan individu itu sendiri dalam organisasi.

Dari pentingnya konsep iklim organisasi tersebut akan memberikan gambaran bahwa seseorang bekerja akan menghasilkan out-put (hasil kerja) yang baik atau berhasil jikalau mereka merasa cocok dengan organisasi dan pekerjaannya. Oleh sebab itu seorang manajer (pimpinan) dalam organisasi dapat menciptakan pekerjaan yang cocok dengan individu yang akan menjalankan pekerjaan

tersebut atau dengan kata lain manajer mampu menciptakan iklim organisasi yang dapat merangsang kemauandan kemampuan berprestasi para karyawannya (bawahannya), maka dapat diharapkan akan memperoleh keuntungan yang tinggi. Hal ini seperti dikemukakan oleh Davis (1981, hal 171) bahwa lingkungan kerja dalam suatu organisasi (iklim organisasi) mempunyai arti penting bagi individu yang bekerja di dalamnya, karena lingkungan ini akan mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung manusia di dalamnya. Sedang Steers lebih jelas lagi menyatakan bahwa timbulnya motivasi untuk melakukan suatu perbuatan berasal dari adanya interaksi antara motif dengan faktor-faktor situasi yang dihadapi termasuk di dalamnya adalah iklim organisasi.

#### **Pengukuran Iklim Organisasi**

Pengukuran iklim organisasi dapat dilakukan melalui prestasi individu-individu yang ada dalam organisasi itu, yang didasarkan pada respon (tanggapan) subyek terhadap pernyataan-pernyataan yang disusun berdasarkan faktor-faktor iklim organisasi yang diajukan kepada mereka.

Litwin dan Stringer (1973, hal. 212) mengembangkan alat ukur iklim organisasi dengan menggunakan 8 (delapan) faktor yang terdiri dari :

1. Structure, yaitu derajat dari aturan-aturan yang dikenakan terhadap anggota organisasi, adanya pembatasan oleh atasan atau organisasi terhadap anggota organisasi tersebut.

2. Responsibility, yaitu tanggung jawab dari anggota organisasi untuk berprestasi karena adanya tantangan tuntutan untuk bekerja, serta kesempatan untuk merasakan prestasi.
3. Warmth and Support, yaitu dukungan yang lebih bersifat positif pada situasi kerja, sehingga dapat menumbuhkan rasa tenang dalam kerja.
4. Reward, yaitu penghargaan dan imbalan dalam situasi kerja.
5. Conflict, yaitu suasana mencari menang sendiri diantara sejumlah individu dan persaingan antara bagian dalam organisasi.
6. Standarts, yaitu hasil kerja yang diminta dan dijelaskan dari pengharapan-pengharapan yang berhubungan dengan penampilan kerja dalam organisasi.
7. Organizational Identity, yaitu loyalitas kelompok dalam diri organisasi, sehingga menumbuhkan identitas kelompok.
8. Risk-Taking, yaitu persepsi anggota organisasi terhadap kebijakan manajemen tentang adanya kemungkinan-kemungkinan ataupun resiko-resiko dalam penghambatan keputusan.

Kolb, Rubinn dan MC Intyre (1971, hal 128) menambahkan satu faktor pengukuran iklim organisasi yaitu faktor Organizational Clarity, yaitu kejelasan tujuan dan kebijaksanaan yang ditetapkan organisasi, yang mana menuntut segala sesuatu diorganisasikan dengan jelas dan tidak membingungkan, kabur atau kacau. Dari dua pendapat tersebut kiranya dirangkum dalam suatu pengertian bahwa untuk

mengukur baik dan tidaknya atau "sehat tidak sehatnya" iklim suatu organisasi dapat diukur dengan 9 faktor penilaian yang meliputi : Faktor Sturktural, Faktor Tanggungjawab Berprestasi; Faktor Spirit; Faktor Penghargaan dan Imbalan; Faktor Konflik Individu dan Organisatoris; Faktor Standard Kerja; Faktor Loyalitas dalam Organisasi; Faktor Persepsi atas resiko dan kemungkinan; Faktor Clarity.

### **Prestasi Kerja Karyawan**

Istilah prestasi kerja (job performance atau penampilan kerja yang sukses) sering disamakan dengan istilah-istilah seperti profisiensi; merit; dan produktivitas.

Menurut Wexley dan Yukl (1977, hal. 103) pengertian proficiency mengandung arti luas sebab mencakup sekaligus segi-segi usaha yang dilakukan pekerja, inisiatif, loyalitas, dan moral kerja. Sedangkan pengertian prestasi kerja itu lebih sempit sifatnya dibandingkan proficiency, yaitu berkenaan dengan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah laku kerjanya.

Sutrisno Hadi (1974, hal. 12) memberikan pengertian tentang produktivitas kerja sebagai perbandingan antara input dengan output.

Menurut Lawler dan Porter (dalam Moh. As' ad, 1987, hal 102) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah "successful role achievement" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya.

Dari pengertian-pengertian di atas dapatlah diambil suatu rumusan seder-

hana tentang prestasi kerja yaitu suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya menurut kriteria yang berlaku untuk pekerjaan tersebut.

### **Faktor-faktor Prestasi Kerja.**

Penilaian prestasi kerja secara sistematis akan memberikan informasi-informasi dalam bentuk yang memungkinkan dilakukannya perbandingan dan dapat menopang berbagai keputusan dalam bidang personalia.

Mengukur prestasi kerja merupakan pekerjaan yang relatif sulit terutama dalam penetapan kriteria pekerjaan yang bersangkutan. Menurut Jessup dan Jessup (1975) yang dikutip oleh Moh. As'ad bahwa yang pertama diperlukan adalah ukuran mengenai "sukses" itu. Usaha pengukuran tentang sukses inilah yang sulit untuk dilakukan terutama bagi jenis pekerjaan (jabatan) yang sulit diukur hasil kerjanya dalam bentuk satuan unit tertentu, misalnya pekerjaan-pekerjaan administratif.

Bagi pekerjaan administratif atau pekerjaan yang tidak dapat diukur hasil kerjanya dalam bentuk satuan unit, pengukuran prestasi kerja ditentukan oleh penampilan seorang tenaga kerja (karyawan) yang dinilai oleh atasan karyawan yang bersangkutan.

Faktor-faktor yang dipergunakan dalam penilaian prestasi kerja karyawan dalam penelitian ini yang merupakan kriteria karyawan berprestasi adalah : Faktor Kualitas

Kerja; Faktor Kuantitas Kerja; Faktor Pengetahuan; Faktor Penyesuaian Pekerjaan; Faktor Keandalan; Faktor Hubungan Kerja; dan Faktor Keselamatan Kerja.

### **HIPOTESA PENELITIAN**

Berdasarkan telaah teoritis seperti uraian tersebut diatas, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara iklim organisasi dengan prestasi kerja karyawan pada perusahaan Hotel Berbintang Empat di DIY.
2. Faktor-faktor iklim organisasi secara bersama-sama mempengaruhi prestasi kerja karyawan Hotel Berbintang Empat di DIY.
3. Setiap faktor iklim organisasi mempunyai pengaruh yang berbeda terhadap prestasi kerja karyawan pada Hotel Berbintang Empat di DIY

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi (subyek) dalam penelitian ini adalah karyawan Hotel Berbintang Empat di DIY. Berdasar kriteria untuk memperoleh klasifikasi hotel berbintang (Kantor Statistik DIY, 1985, hal xi) meliputi :

1. Persyarat phisik, meliputi hotel, kondisi bangunan dan sebagainya.
2. Bentuk pelayanan yang diberikan. (service).
3. Kualifikasi tenaga kerja meliputi pendidikan, kesejahteraan



- karyawan dan sebagainya.
4. Fasilitas olah raga dan rekreasi lainnya yang tersedia seperti lapangan tenis, kolam renang, diskotik dan sebagainya.
  5. Jumlah kamar yang tersedia.

Di Daerah Istimewa Yogyakarta banyak didapati hotel berbintang baik berbintang I, berbintang II; III; IV dan hotel berbintang IV yang ada di DIY ternyata hanya 2 (dua) hotel yaitu Hotel "A" dan Hotel "G", dengan demikian yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tersebut.

Dalam penelitian ini tidak semua karyawan hotel menjadi responden penelitian dan untuk itu diambil sebagian saja yang dapat mewakili populasi dengan kata lain dalam penelitian ini subyek penelitian ditetapkan sampelnya. Penelitian dengan sampel ini setelah memperhatikan berbagai kendala baik intern peneliti maupun kendala external.

Penentuan sampel dilakukan dengan acak dan sampel harus memenuhi kriteria :

- Untuk angket yang mengukur tentang iklim organisasi diberikan kepada karyawan hotel pada kedudukan dalam struktur organisasi di bawah Kepala Bagian, dengan jumlah sampel yang direncanakan 150 orang, yang dibagi untuk masing-masing hotel sejumlah 50%.
- Untuk angket penilaian yang mengukur prestasi kerja karyawan diberikan kepada Kepala Bagian yang membawahi karyawan yang menjadi sampel

penelitian yang mengukur iklim organisasi, dengan jumlah sesuai penyebaran angket untuk bawahannya.

#### **Metode Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data dalam penelitian ini adalah dengan angket sebagai usaha mendapatkan data primer tentang iklim organisasi dan prestasi kerja karyawan, sedang untuk data-data pelengkap (office data) dilakukan dengan wawancara dan studi pustaka, baik melalui data-data yang dimiliki pihak hotel maupun melalui Kantor Pariwisata DIY.

#### **Metode Analisa Data**

Metode yang dipergunakan dalam analisis penelitian ini adalah metode analisis statistik terutama analisis statistik deskriptif; korelasi product moment dan analisis korelasi ganda. Penelitian dan analisis data ini ditujukan untuk menguji kebenaran suatu dugaan yang diakui/dianggap benar sebelum penelitian dilaksanakan. Dugaan semacam itu mungkin terbukti benar, mungkin juga tidak.

Teknik statistik deskriptif dipergunakan untuk mendeskripsi atas jawaban responden baik mengenai iklim organisasi maupun prestasi kerja para karyawan. Teknik korelasi product moment dipergunakan untuk menganalisis hubungan variabel kepuasan kerja dengan prestasi kerja. Adapun untuk mencari hubungan antara perangkat variabel kepuasan kerja terhadap prestasi kerja dengan mempergunakan analisis korelasi ganda. Sebagai usaha mengetahui

mengukur apakah ada perbedaan antara kedua hotel tersebut dari iklim maupun prestasi kerja digunakan uji beda dengan uji-t.

Dalam proses analisis data penelitian ini, menggunakan jasa komputer pastalitsos (Paket Statistik Penelitian Sosial) dengan program korelasi tangkar moment pearson dan program analisis regresi umum dari Sutrisno Hadi dan Seno Pamardiyanto, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia Versi 88/IBM : Hak Cipta (c) 1988.

### **Gambaran Sampel Hasil Penelitian**

Pada setiap kegiatan yang telah direncanakan tidak semua dapat terrealisir dengan maksimal, hal ini tentu berkaitan dengan berbagai kendala yang dihadapi di lapangan. Dalam penelitian inipun demikian, dimana jumlah sampel yang diharapkan dapat terkumpul sebanyak 150 responden dengan menyampaikan angket sebanyak 200 exsemplar dan dengan pembagian 50% untuk masing-masing Hotel, maka jumlah angket yang terkumpul sebanyak 140 exsemplar.

Dari jumlah tersebut setelah dilakukan koreksi atas jawaban responden (sampel) ternyata jumlah angket yang dapat diproses lebih

lanjut dalam penelitian ini adalah sejumlah 118 exsemplar dengan pengelompokan 69 exsemplar dari Hotel "A" dan 49 exsemplar dari Hotel "G". Dengan demikian jumlah itulah yang diproses lebih lanjut dalam penelitian ini.

### **HASIL-HASIL PENELITIAN**

Dari analisis data dalam rangka membuktikan hipotesis penelitian, maka kesimpulan yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut :

1. Hotel Berbintang Empat di DIY ternyata mempunyai iklim organisasi yang cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan pendapat para karyawan perusahaan hotel berbintang empat yang menyatakan sangat setuju dengan iklim organisasi yang telah diciptakan oleh perusahaan sebanyak 50% dari jumlah responden dan yang menyatakan setuju sebanyak 46%, sedang sisanya sejumlah 4% saja yang menyatakan tidak bisa menentukan dan yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju ternyata tidak ada yang memberikan jawaban.

Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa iklim organisasi yang diciptakan oleh para pengelola organisasi perusahaan perhotelan cukup atau sangat baik, dengan data kuantitatif maupun relatif jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel : II**  
**Pendapat Karyawan Hotel Berbintang IV Terhadap Iklim Organisasi**

<i>Uraian Jawaban</i>	<i>Jumlah Jawaban</i>	<i>% tase</i>
Sangat Setuju	59	50%
Setuju	55	46%
Tidak Bisa Menentukan	4	4%
Tidak Setuju	0	-
Sangat Tidak Setuju	0	-
<b>Total Jawaban</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

Sumber : data primer

2. Keadaan prestasi kerja karyawan hotel berbintang empat di DIY, dapat dikatakan cukup baik, dengan penilaian yang dilakukan oleh atasan yang menyatakan 19% karyawan responden penelitian dinilai sangat baik prestasinya; 66% dinyatakan cukup baik dan hanya 15% karyawan responden penelitian yang dinyatakan berprestasi sedang-sedang saja.

Dari ke tujuh faktor sebagai alat pengukur prestasi kerja karyawan Hotel Berbintang Empat di DIY, maka prestasi kerja secara totalitas dapat digambarkan pada tabel III berikut :

3. Uji beda dengan "uji t" guna mengetahui ada tidaknya perbedaan keadaan iklim organisasi yang diciptakan pada antara Hotel "A" dengan Hotel "G" diperoleh angka  $t_h = 0,303$ . Ini berarti bahwa tidak ada perbedaan yang berarti antara iklim organisasi antara kedua Hotel tersebut. Sedang hasil uji perbedaan tentang prestasi kerja karyawan kedua hotel tersebut, menghasilkan  $t_h = 56,9\%$  yang berarti tidak ada perbedaan prestasi kerja karyawan antara dua hotel tersebut pada signifikansi 56,9%. Hasil ini konsisten dengan keadaan iklim organisasi, sebab pada

**Tabel : III**  
**Hotel Berbintang IV di DIY Prestasi Kerja Karyawan**

<i>Total Prestasi</i>	<i>Jumlah</i>	<i>%tase</i>
Sangat baik	23	19%
Cukup baik	78	66%
Sedang	17	15%
Kurang baik 0	-	-
Tidak baik	0	-
<b>Total Jawaban</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

Sumber : data primer

iklim organisasi yang tidak ada perbedaan tentu berakibat pada tidak adanya perbedaan prestasi kerja kedua hotel tersebut.

4. Terdapat hubungan yang sangat erat dan signifikan antara iklim organisasi Hotel Berbintang Empat di DIY terhadap prestasi kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan diperoleh  $r_{xy} = 0,953$  dengan taraf signifikansi 0,001.

5. Terdapat hubungan yang kuat dan meyakinkan antara faktor-faktor iklim organisasi secara bersama-sama terhadap prestasi kerja karyawan Hotel Berbintang Empat di DIY, dengan hasil perhitungan koefisien determinansi dari korelasi ganda

$(R^2) = 0,903$  dan pada taraf signifikansi sebesar 0,001.

6. Terdapat Sumbangan efektif yang berbeda untuk masing-masing faktor iklim organisasi terhadap pencapaian prestasi kerja karyawan. Dari kesembilan faktor iklim organisasi terdapat 4 faktor yang dominan dan memberikan sumbangan efektif diatas 10,00% dengan faktor konflik dalam organisasi yang memberikan sumbangan efektif yang paling besar yaitu 16,959%.

Tabel berikut memberikan gambaran sumbangan efektivitas masing-masing faktor iklim organisasi.

**Tabel : IV**  
**Perhitungan Sumbangan Efektif Masing-masing Faktor**

No. Var	$x_i y$	$b_i$	$b_i x_i y$	SE (%)
1	1867,625	0,941	1757,435	7,494
2	1727,781	0,404	698,024	2,977
3	2942,375	1,174	3454,348	14,730
4	2940,063	0,711	2090,385	8,914
5	2615,188	0,922	2594,266	11,062
6	2074,625	1,029	2134,789	9,103
7	2923,625	0,895	2616,644	11,158
8	2087,859	0,883	1843,579	7,861
9	3133,938	1,269	3976,967	16,958
J u m l a h			21166,437	90,258

\*) Dihitung dengan rumus :

$$SE = \frac{b_i x_i y}{JK_{regresi}} \times R^2 \times 100\%$$

Dari hasil perhitungan dalam tabel diatas, tampak bahwa faktor konflik ( $X_9$ ) merupakan faktor yang paling besar sumbangannya terhadap koefisien determinasi dibandingkan dengan faktor yang lain. Namun demikian masih ada tiga (3) faktor lagi yang mempunyai sumbangan yang cukup besar, yakni faktor standart ( $X_3$ ) yaitu sebesar 14,73%, faktor Spirit dan Clarity yang masing-masing besarnya 11,158% dan 11,062%.

### **Rekomendasi Hasil Penelitian**

1. Hasil penelitian menunjukkan hasil yang positif antara iklim organisasi dengan prestasi kerja karyawan, sehingga diharapkan pihak manajemen Hotel Berbintang Empat di DIY perlu meningkatkan usaha-usaha membentuk iklim organisasi yang lebih baik.

2. Dari berbagai faktor iklim organisasi secara bersama-sama

mempunyai peranan dalam bentuk sumbangan efektif terhadap pencapaian prestasi kerja karyawan dan terutama faktor konflik dalam organisasi. Untuk itu manajemen kiranya dapat mengelola konflik dalam organisasi secara positif, dalam arti bahwa konflik merupakan sesuatu yang wajar dan seringkali terjadi dalam suatu organisasi, maka pihak manajemen harus mampu memanfaatkan konflik untuk menciptakan motivasi kerja yang positif dan menjadikan konflik untuk menciptakan persaingan kerja yang dapat menggerakkan semangat kerja yang tinggi.

3. Perlu kiranya ditelusuri dan diteliti lebih lanjut, gejala yang menarik tentang peranan konflik yang dapat memberikan sumbangan efektif yang tinggi dalam hubungannya dengan pencapaian prestasi kerja yang tinggi.

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Beach, D.S., *Personnel : The Management of People at Work*, Four Editions, Mc Milton Publishing Co, New York, 1980.
- Compbell, et.al, *Management : Behavior, Performance and Effectiveness*, Mc Graw-Hill Publishing Company Ltd, New Delhi, 1970.
- Davis, K, *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*, Mc Graw-Hill Publishing Company, Ltd, New Delhi, 1981.
- Edwin B. Flippo, (Terj.), *Manajemen Personalia*, Edisi ke 6, Jilid I, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1987.
- , (Terj.) *Manajemen Personalia*, Edisi ke 6, Jilid II, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1987.
- Fred N. Kerlinger dan Elazar J. Pedhazur, (Terj.), *Korelasi dan Analisis Regresi Ganda*, Nurcahyo, Tanpa Kota, 1987.
- Gary Dessler, (Terj.), *Manajemen Personalia*, Edisi Ke 3, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1986.
- Gibson, J.L, J.M. Ivan Cerich & Donnelly, *Organization : Structure, Process, Behavior*, Business Publication, Inc. Dallas, 1973.
- Harold Koontz, Cyril O'Donnell dan Heinz Wehrich, (Terj.), *Manajemen*, Jilid I, Edisi Ke 7, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1986.
- Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, Edisi Ke 3, Cetakan Ke 3, BPFE, Yogyakarta, 1986.
- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survei*, Lembaga Penelitian Pendidikan dan Penerangan Ekonomi dan Sosial (LP3ES), Jakarta, 1982.
- Moh. As'ad, *Psikologi Industri*, Penerbit Liberty, Yogyakarta, 1981.
- Majelis Permusyawaratan Rakyat R.I, *Ketetapan MPR 1988*, BP-7 Pusat, Jakarta, 1988.
- Oka A Yoeti, *Pengantar Ilmu Pariwisata*, Angkasa, Bandung, 1985.
- Shein, E.H., (Terj.), *Psikologi Organisasi*, Penerbit P.T. Pustaka Binawan Pressindon, Jakarta, 1983.
- Steers, R.M, (Terj.), *Efektivitas Organisasi, Kaedah Tingkah Laku*, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1980.
- Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, Jilid I, Cetakan Ke XIX, Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta, 1986.
- , *Metodologi Research*, Jilid II, Cetakan Ke XVII, Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta, 1987.
- , *Metodologi Research*, Jilid III, Cetakan Ke VIII, Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta, 1984
- , *Metodologi Research*, Jilid IV, Cetakan Ke III, Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta, 1985.



## BIO DATA

---

*Mubyarto* adalah Kepala Pusat Penelitian Pembangunan Pedesaan dan Kawasan UGM serta Guru Besar pada Fakultas Ekonomi UGM. Dilahirkan di Yogyakarta pada tahun 1938, memperoleh Gelar MA dari Vanderbilt University USA pada tahun 1962. Sedangkan derajat Ph.D untuk bidang Ekonomi Pertanian diperoleh dari IOWA State University, USA pada tahun 1965. Disamping aktif seminar di dalam dan luar negeri. Mubyarto juga sangat produktif menulis buku. Tokoh yang sangat dikenal sebagai ahli ekonomi Pancasila ini tercatat juga sebagai anggota Dewan Pengurus Badan Wakaf Univ. Islam Indonesia Yogyakarta. (7)

*Edy Suandi Hamid* adalah dosen negeri yang diperkerjakan pada Fakultas Ekonomi Univ. Islam Indonesia, disamping juga sebagai staf peneliti pada Pusat Penelitian Pembangunan Pedesaan dan Kawasan (P3PK) UGM.

Lahir di Tanjung Enim 11 Desember 1957, dan menyelesaikan studi dari FE UGM jurusan ilmu ekonomi dan studi pembangunan (Umum), april 1983 S1 serta S2 dari Faculty of Economic Thammasat University, Bangkok 1990.

Pernah menjadi wartawan dan redaksi ekonomi harian Kedaulatan Rakyat, serta Pemimpin Redaksi Majalah Equilibrium (FE UGM). Kini aktif dalam kegiatan penelitian yang menyangkut masalah pedesaan. Menulis buku Pengantar Teori Perilaku Konsumen (bersama Drs. Effendy Ari, 1985), menyunting buku Kredit Pedesaan di Indonesia (bersama Prof. Mubyarto, 1986) dan Meningkatkan Efisiensi Nasional (bersama Prof. Mubyarto, 1987).

*Syafaruddin Alwi*, lahir di Baturaja pada tanggal 16 Januari 1947, adalah Lektor pada Fakultas Ekonomi UII. Pernah menjabat sebagai Dekan pada Fakultas tersebut selama tiga periode yaitu tahun 1982-1988. Pada tahun 1973 s/d 1978 menjadi Ketua LPPM pada Fakultas yang sama sehingga sering melakukan kerja sama dalam pembinaan koperasi dengan berbagai instansi baik swasta maupun pemerintah. Pada tahun 1986, diundang oleh Australia Nasional University untuk menulis buku tentang pembelanjaan perusahaan dan menulis berbagai paper yang menyangkut studi pembangunan. Aktif mengikuti Seminar baik nasional maupun internasional.

*Suwarsono*, adalah dosen Fakultas Ekonomi Univ. Islam Indonesia, sebelum menyelesaikan studinya dari Fak. Ekonomi Univ. Islam Indonesia tahun 1981 ia aktif dalam lembaga kemahasiswaan tingkat Fakultas maupun Universitas dan terakhir menjabat sebagai ketua MPM UII 1980-1981. Dengan disponsori Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) tahun 1985 melanjutkan studi di Departemen of Sociology, University of Hawaii, dan memperoleh Master Of Arts (1987). Mulai Agustus 1987 kembali di perguruan tinggi yang sama untuk mengikuti program doktor dengan spesialisasi di bidang ekonomi politik yang disponsori oleh East-West Center. (10).

*Bambang Tri Cahyono*, lahir di Semarang 22 Oktober 1955. Pendidikan (S1) di Univ. Gadjah Mada Yogyakarta tahun 1980. (S2) Thammsat University Thailand tahun 1985. (S3) University Of Hawaii A.S tahun 1988. Organisasi Profesi : ISEI, PERUTEPI Buku : Ekonomi Koperasi tahun 1983. Ekonomi Indonesia tahun 1984. Pengelola S3 Fak. Ekonomi Univ. Gadjah Mada Yogyakarta. Penyelenggara Program MBA, IPWI.

*Achmad Tohirin*, lahir 13 Juni 1965 di Cilacap. Pendidikan Akhir : Masuk Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Univ. Jendral Sudirman Purwokerto tahun 1984, Lulus tahun 1988.

Menjadi staf pengajar Fak. Ekonomi UII mulai Oktober 1990.

*Siswanto Masruri* lahir di Solo, 27 Juli 1953. Ia adalah alumnus jurusan Perbandingan Agama Fakultas Ushuluddin (1981) dan jurusan Akidah-Filsafat Fakultas Pasca Sarjana IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (1988). Di Fakultas ini, ia sekarang sedang menyelesaikan program S.3-nya. Sebelum di IAIN Sunan Kalijaga, ia nyantri di Pondok Modern Gontor Ponorogo dari tahun 1966 sampai tahun 1976. Disamping sebagai dosen tetap pada Fakultas Ushuluddin dan Sekretaris Jurusan Perbandingan Agama, ia juga mengajar di Fakultas Tarbiyah dan Syari'ah UII serta Fakultas Ilmu-ilmu Agama Islam (FIAI) Universitas Muhammadiyah Surakarta. Pernah melakukan penelitian tentang organisasi Kaum Muda Islam, Pesantren Pabelan, Biografi Beberapa Orang Kiai, Sejarah Muhammadiyah dan menulis beberapa artikel di majalah "Pabelan", "Akademis" UMS dan SKH Kedaulatan Rakyat.

*Muslich* dilahirkan di Banyuwangi tanggal 8 Januari 1954 adalah alumnus dan dosen tetap Fakultas Ekonomi Univ. Islam Indonesia. Saat ini aktif pula sebagai staf Pengabdian Masyarakat Fakultas Ekonomi Univ. Islam Indonesia. Muslich yang tercatat sebagai anggota Muhammadiyah ini pernah mengikuti kursus "Ketrampilan Dasar Konsultasi Pengusaha Industri Kecil" di IPPM Jakarta selama 3 bulan. (6)

*Zulian Yamit*, adalah Dosen Fak. Ekonomi Univ. Islam Indonesia. Putera Bengkulu kelahiran 16 September 1957 Alumnus Fak. Ekonomi Univ. Islam Indonesia tahun 1982, sebelumnya sebagai asisten sejak tahun 1979. Mengajar mata kuliah Pembelanjaan dan Operation Research. Ketua Jurusan Manajemen periode 1986-1987. Sekarang Direktur Pusat Pelayanan Teknis Fak. Ekonomi Univ. Islam Indonesia juga Anggota ISEI.

*Ahmad Sahirul Alim*, adalah Lektor Kepala dalam Ilmu Kimia FMIPA Univ. Gadjah Mada Yogyakarta. Dilahirkan di Pamekasan (Madura) pada tanggal 28 Mei 1938. Sahirul Alim adalah alumnus Fak. Teknik UGM. Derajat Master of Science in Engineering diperoleh dari University of California, Los Angeles (1964), sesudah itu pernah mengikuti kursus penggunaan bahan-bahan radio aktif di Sydney Australia (1969). Pernah menjabat Pembantu Rektor II, kemudian Pembantu Rektor IV dan Dekan Fak. Teknologi Industri pada Univ. Islam Indonesia dan di kenal sebagai mubaligh.

*Djoko Sasmita*, adalah Dosen Fakultas MIPA UGM. Dilahirkan di Imogiri Yogyakarta tanggal 23 Maret 1954. Djaka Sasmita memberikan kuliah juga sebagai dosen Luar Biasa di Fakultas Teknik UII, Fak. Teknik dan Fakultas Farmasi di UGM. Bersama Sahirul Alim telah menemukan dan mengajukan satu metode baru dalam pembuatan minyak kelapa dalam Seminar Nasional Himpunan Kimia Indonesia. Hingga kini kesibukannya sehari-hari adalah melakukan penelitian dalam ilmu kimia koloid.



*Supardi, SE.* lahir di Klaten bulan April 1952. Seorang Alumni Fakultas Ekonomi UII tahun 1978. Bekerja di UII mulai tahun 1979 dan tahun 1980 memperoleh SK. Mendikbud RI sebagai dosen negeri di pekerjaan di Fakultas Ekonomi UII, sampai sekarang sebagai Lektor Madya (IIIId) pada Fakultas Ekonomi UII.

Pengalaman pada jabatan struktural di lingkungan UII adalah sebagai berikut : sebagai Sekretaris LP2M Fakultas Ekonomi UII (1979-1982) berturut-turut kemudian menjabat pada Fakultas yang sama sebagai Direktur Pusat Pengembangan dan Studi Manajemen (1982-1984); Pembantu Dekan III bidang Kemahasiswaan (1984-1986); Pembantu Dekan II bidang Administrasi Keuangan (1986-1988) dan Pembantu Dekan I bidang Akademik (1988-1990). Pernah pula sebagai Sekretaris Redaksi Majalah Tri Wulanan "UNISIA" UII (1982-1986).

Karya yang dipublikasikan antara lain : Intermediate Accounting Praktis (1979); Diktat Manajemen Personalia Jilid I (1982); bersama Drs. Suwarsono menyusun Soal-Jawab Evaluasi Proyek; Petunjuk Menyusun Skripsi (1984); bersama dengan Drs. Zainal Mustafa EQ menyusun buku Perencanaan dan Pengawasan Produksi (1985), disamping itu beberapa tulisan dimuat pada majalah UNISIA dan ALMAMATER. Karya yang tidak dipublikasikan adalah hasil-hasil penelitian baik penelitian individual maupun kelompok sejak menjadi dosen FE UII.

Mata kuliah yang dibina sampai sekarang adalah Manajemen Personalia (SDM); Manajemen; Pembelian Perusahaan dan Metodologi Penelitian.