

**PERANAN IKLIM ORGANISASI DAN KETIDAKADILAN
TERHADAP IMBALAN**

(Studi Kasus pada Wirausaha Perusahaan Asuransi Jiwa di Yogyakarta)

Yati Suhartini^{*)}

Abstract

This research examines the role of organizational climate factors and inequities in influencing the attractiveness of alternative rewards available to salespersons.

The sample consists of 150 salespersons from 5 insurance companies in Yogyakarta, namely PT. Asuransi Jiwa Bumiputera, PT. Asuransi Jiwa Bringin Sejahtera, PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya, PT. Asuransi Jiwa Aken Life, PT. Asuransi Jiwa Dharmala Manulife. The data were collected by applying questionnaires, and analyzed by using multiple regressions to test the 5 hypotheses.

The results show that the climate variables of considerate leadership and job autonomy produce significant relationships with extrinsic rewards, thus partially supporting H1 and H2. The climate variables of job challenge and variety, and organizational identification, show a significant influence on the importance attached to intrinsic rewards, thus consistent with hypotheses H3 and H4. As expected, the inequity perceived by salespersons influence the attractiveness attached to extrinsic rewards (H5).

Keywords: organizational climate, inequity, reward, salesperson

Pendahuluan

Perusahaan asuransi merupakan suatu bisnis jasa yang perkembangannya sangat tergantung pada berhasil tidaknya kegiatan pemasaran yang dilaksanakannya. Dalam kegiatan pemasaran akan sangat terkait dengan pelaku kegiatan pemasaran itu sendiri, yaitu karyawan bagian penjualan (*wiraniaga/salesperson*). Untuk mencapai kemajuan perusahaan sangat dibutuhkan wiraniaga yang mampu serta mau melakukan pekerjaannya dengan baik sehingga dapat memberikan sumbangan yang terbaik bagi perusahaan. Hal tersebut tentu saja membutuhkan komitmen yang tinggi dari para wiraniaga terhadap pekerjaan dan perusahaannya.

^{*)} Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Yogyakarta

Komitmen yang tinggi tidak begitu saja dapat dicapai dengan sendirinya. Para ahli berpendapat bahwa kinerja individu bisa dipengaruhi oleh kondisi yang ada di sekeliling kinerja tersebut, yaitu karakteristik organisasi, keamanan lingkungan, lokasi dan pekerjaan, kepemimpinan serta perbedaan antar individu (Wayne F. Cascio, 1992). Untuk itu perlu diciptakan dan dipelihara suatu lingkungan kerja yang menyenangkan yang bisa timbul dari suatu iklim organisasi (*organizational climate*) yang kondusif. Bila suatu lingkungan kerja memiliki iklim yang positif maka karyawan bisa bekerja dengan baik karena persepsi mereka terhadap lingkungan telah sesuai dengan apa yang mereka harapkan. Suatu lingkungan yang menyenangkan akan mampu memotivasi karyawan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya karena apa yang mereka harapkan dari suatu organisasi dapat terpenuhi. Peta kognitif seperti itulah yang nantinya akan digunakan oleh wiraniaga untuk mengevaluasi imbalan (*reward*) (Darmond 1974 dan Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yukl, 1992).

Peranan imbalan dalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja wirausaha merupakan salah satu faktor yang penting dalam manajemen penjualan. Beberapa studi yang mempelajari tentang karakteristik wiraniaga dan pola perilakunya pada daya tarik imbalan, menunjukkan bahwa beberapa faktor iklim organisasi dan persepsi terhadap ketidakadilan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap daya tarik dari imbalan-imbalan yang diberikan oleh perusahaan. Persepsi terhadap iklim organisasi dan ketidakadilan dipergunakan sebagai sumber informasi yang penting bagi wiraniaga untuk mengevaluasi sesuatu yang diinginkan atau yang tidak diinginkan dari imbalan-imbalan yang tersedia bagi wiraniaga. (Churchill, Ford, dan Walker 1979). Oleh karena itu, mempelajari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi daya tarik suatu imbalan masih sangat diperlukan oleh perusahaan dalam rangka merancang program imbalan yang efektif untuk pekerjanya. Artikel ini menjelaskan penelitian tentang peran dari faktor-faktor iklim organisasi dan ketidakadilan dalam mempengaruhi daya tarik imbalan-imbalan yang disediakan untuk wiraniaga pada perusahaan asuransi jiwa di Yogyakarta.

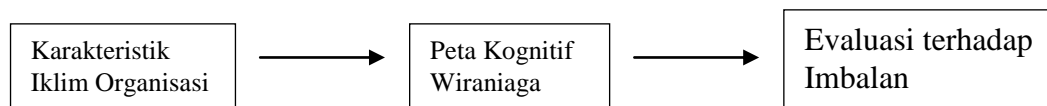
Kajian Teori

1. Imbalan

Imbalan merupakan pemberian kepada pekerja atau sesuatu yang diterima pekerja sebagai balas jasa atas prestasinya kepada perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan. Untuk mempelajari macam-macam imbalan bagi pekerja di bidang penjualan (wiraniaga), maka perlu dipahami dulu dua tipe utama dari imbalan yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Imbalan intrinsik adalah imbalan yang bersumber dari diri para pekerja sendiri. Imbalan ini dihasilkan secara langsung (internal) dari pelaksanaan kerja itu sendiri, seperti penyelesaian tugas, prestasi, otonomi, perkembangan pribadi. Sedangkan imbalan ekstrinsik adalah imbalan yang berasal dari luar pekerja. Imbalan ini diberikan oleh orang lain (eksternal) seperti gaji dan tunjangan, interpersonal (status dan pengakuan), penghargaan dari atasan, serta promosi (Gibson, James L. et.al., 1982; Davis, Keith. 1985).

2. Iklim Organisasi dan Daya Tarik Imbalan

Iklim Organisasi adalah seperangkat persepsi-persepsi yang dipegang oleh orang-orang tentang situasi organisasi (Churchill, Ford, dan Walker 1979) Dalam psikologi organisasi, hubungan antara karakteristik iklim organisasi dengan daya tarik imbalan merupakan sebuah proses kognitif. Pekerja (wiraniaga) menggunakan isyarat dari iklim organisasi untuk mengembangkan peta kognitif yang menggambarkan bagaimana karakteristik organisasi mempengaruhi mereka. Peta kognitif seperti itulah yang nantinya akan digunakan untuk mengevaluasi imbalan yang disediakan. Hubungan tersebut diatas, dapat digambarkan sebagai berikut :



Literatur tentang iklim organisasi menjelaskan bahwa dimensi iklim organisasi meliputi : 1) karakteristik pekerjaan : tantangan dan variasi, otonomi, 2) karakteristik kepemimpinan : gaya atasan seperti kepemimpinan yang penuh perhatian, dan 3) identifikasi organisasional. Sedangkan karakteristik iklim organisasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah seperti yang diterangkan dalam Tabel 1.

Tabel 1
Karakteristik Iklim Organisasi

	Variabel	Diskripsi
1	Kepemimpinan yang penuh perhatian (<i>considerate leadership</i>)	Pekerja merasa bahwa ide dan opininya dicari oleh atasannya dan dipertimbangkan dalam merancang pekerjaan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja mereka.
2	Tantangan pekerjaan dan macam2nya (<i>job challenge and variety</i>)	Suatu pekerjaan yang memberikan kesempatan kepada pekerja untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuannya serta keleluasan dalam bekerja
3	Otonomi tugas (<i>job autonomy</i>)	Pekerja mempunyai kebebasan untuk memutuskan langkah-langkah yang harus diambil untuk menyelesaikan tugas atau kebebasan untuk menangani suatu masalah
4	Identifikasi organisasi (<i>organizational identification</i>)	Pekerja merasa bahwa organisasi memberikan sarana untuk pengembangan tujuan pribadi
5	Ketidakadilan (<i>inequity</i>)	Pekerja merasa bahwa rasio imbalan terhadap kinerja tidak sebanding dengan rasio imbalan terhadap kinerja teman sejawatnya

3. Kepemimpinan yang penuh perhatian.

Menurut House (1971), kepemimpinan yang penuh perhatian yaitu kepemimpinan yang bersedia menjelaskan cara-cara untuk menuju tujuan-tujuan tertentu serta membantu bawahan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Perilaku pimpinan seperti ini dapat mempengaruhi persepsi bawahannya terhadap keinginannya untuk penyempurnaan imbalan yang terkait. Apabila seorang pemimpin dipandang penuh perhatian dan dipercayai oleh bawahannya, maka bawahan akan mematuhi keputusannya dan menerima imbalan dengan senang hati. Ini adalah sesuatu kenyataan dalam manajemen penjualan dimana tugas-tugas wiraniaga sangatlah bervariasi dan norma-norma *teamwork* tidak dikembangkan dalam kelompok. Dalam situasi seperti ini, manajer penjualan dapat menentukan tujuan-tujuan dan mengatur serta menjelaskan hubungan antara tujuan dan cara

pencapaiannya. Selanjutnya manajer penjualan dapat menetapkan imbalan-imbalan yang dihasilkan dari pencapaian berbagai macam tujuan (disebut imbalan ekstrinsik). Inilah sesuatu yang penting yang sering dikaitkan dengan imbalan ekstrinsik melalui kepercayaan dan penghargaan terhadap pimpinannya.

Kepemimpinan yang penuh perhatian dapat juga mempengaruhi daya tarik imbalan intrinsik dengan cara membuat pekerjaan itu sendiri lebih dihargai. Inilah sebabnya bahwa pertimbangan imbalan sering dikaitkan dengan sikap pimpinan terhadap pekerjanya, kehangatan hubungan antara atasan dan bawahan, kemauan atasan untuk mendengarkan, dan tingkat kepercayaan antara atasan dan bawahan. Sifat-sifat dari gaya kepemimpinan yang penuh perhatian seperti ini dapat membuat tugas-tugas wiraniaga lebih dihargai secara intrinsik.

4. Karakteristik pekerjaan

Berkenaan dengan karakteristik pekerjaan, dimensi-dimensi pekerjaan seperti tantangan pekerjaan, macam pekerjaan, dan otonomi pekerjaan dapat menghasilkan dampak yang langsung dan signifikan pada ketertarikan pekerja terhadap imbalan yang tersedia.(James et al.,1977). Sebagai contoh, apabila seorang wiraniaga mempunyai otonomi pada pekerjaannya, maka dia hanya akan mengarahkan usahanya untuk mencapai imbalan atau penghasilan yang dianggap penting baginya baik itu secara intrinsik maupun ekstrinsik.

Sehubungan dengan pekerjaan yang memberikan wiraniaga sebuah kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuannya, serta memerlukan seseorang untuk menggunakan variasi dari perilakunya, maka hal ini akan mempengaruhi imbalan intrinsik yang diinginkannya. Seandainya seseorang merasa bahwa kemampuannya sedang diuji untuk sebuah pekerjaan dan pekerjaan itu mempunyai kontribusi yang penting bagi organisasi, maka dia akan menempatkan nilai yang lebih pada imbalan intrinsik seperti perasaan berprestasi dan perasaan dihargai.

5. Identifikasi Organisasi

Identifikasi organisasi dapat dirasakan oleh pekerja ketika seseorang merasa ada kesempatan dan organisasi menyediakan sarana untuk pengembangan

ketrampilan pribadi dan pencapaian tujuan pribadi, maka mereka dapat memperoleh kepentingan-kepentingan pribadi dalam urusan-urusan organisasi. Keterlibatan personal semacam itu mendorong pekerja untuk mengerjakan segala sesuatu yang memungkinkan untuk membuat kesuksesan program-program organisasi. Beberapa studi tentang keterlibatan dalam kerja menunjukkan bahwa ketika orang sangat dilibatkan dalam pekerjaannya, maka mereka sering memberikan kontribusi untuk kesuksesan dan pencapaian dari hasil-hasil pekerjaan (Rabinowitz and Hall, 1977). Selanjutnya keterlibatan semacam itu dapat juga mempengaruhi imbalan intrinsik seperti perasaan berprestasi dan pertumbuhan. Pengembangan perasaan-perasaan terhadap indentifikasi organisasi tersebut akan mempengaruhi tingkat kepentingan yang dikaitkan dengan imbalan intrinsik (Campbell et al. 1970).

6. Keadilan / Ketidakadilan dan Ketertarikan dari Imbalan

Beberapa studi menunjukkan bahwa pekerja cenderung menurunkan tingkat kepercayaannya terhadap imbalan yang dialokasikan secara tidak adil (Vecchio 1981). Dalam bidang penjualan, seringkali ditemukan bahwa manajer mengevaluasi kinerja wiraniaga berdasarkan pertimbangan-pertimbangan subyektif, seperti : kemampuan individu, usaha, dan faktor-faktor lingkungan (Mowen, Brown, and Jackson 1981). Pertimbangan evaluasi seperti itu seringkali tidak sesuai dengan pertimbangan wiraniaga terhadap imbalan yang wajar. Ketika seorang wiraniaga menerima imbalan yang dirasakan tidak adil, maka mereka akan menempatkan kepentingan yang rendah pada imbalan-imbalan tersebut dalam rangka menurunkan tekanan perasaan ketidakadilan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Vroom, (1964) bahwa tingkat ketertarikan terhadap imbalan adalah tidak hanya bergantung pada jumlah imbalan tetapi juga pada perlakuan adil. Dalam bidang *personal selling*, seringkali terjadi beberapa wiraniaga mendapatkan penghasilan yang rendah bukan karena kurangnya usaha tetapi karena jeleknya wilayah penjualan, seperti : wilayah dengan kompetisi yang tinggi, sedikit konsumen, wilayah yang memerlukan perjalanan yang berlebihan dan lain-lain. Seorang wiraniaga dapat gagal untuk memenangkan sebuah pertandingan penjualan, tidak hanya karena kurangnya usaha tetapi justru karena tingginya tingkat kompetisi di wilayah tersebut (Shapiro, 1977). Dalam situasi seperti ini, seorang wiraniaga dapat

beranggapan pemberian imbalan tidak adil dan sebagai akibatnya wiraniaga tersebut akan menempatkan kepentingan yang lebih rendah pada imbalan tersebut.

Hipotesis

Berdasarkan uraian diatas, dikembangkan hipotesis sebagai berikut :

- H1 : Semakin besar persepsi wiraniaga pada kepemimpinan yang penuh perhatian, semakin besar pula kepentingan yang dirasakan wiraniaga pada imbalan intrinsik dan ekstrinsik.
- H2 : Semakin besar otonomi pekerjaan yang dirasakan oleh wiraniaga, semakin besar pula kepentingan yang dirasakan oleh wiraniaga pada imbalan intrinsik dan ekstrinsik.
- H3 : Semakin besar tantangan pekerjaan dan variasi pekerjaan yang dirasakan oleh wiraniaga, semakin besar pula kepentingan yang dirasakan oleh wiraniaga terhadap imbalan intrinsik.
- H4 : Semakin besar jumlah dari identifikasi organisasi, semakin besar pula kepentingan yang dirasakan oleh wiraniaga terhadap imbalan intrinsik.
- H5 : Semakin besar ketidakadilan yang dirasakan oleh seorang wiraniaga dalam pengalokasian imbalan-imbalan ekstrinsik, semakin rendah pula kepentingan yang diberikan pada imbalan-imbalan tersebut.

Metode Penelitian

1. Pemilihan Sampel

Sampel penelitian adalah wiraniaga perusahaan asuransi jiwa di Yogyakarta dengan jumlah responden 150 yang diambil dari 5 unit Perusahaan Asuransi Jiwa di Yogyakarta, yaitu PT. Asuransi Jiwa Bumiputera, PT. Asuransi Jiwa Bringin Sejahtera, PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya, PT. Asuransi Jiwa Aken Life, PT. Asuransi Jiwa Dharmala Manulife. Berhubung jumlah populasi serta penyebarannya tidak diketahui, maka pengambilan sampel menggunakan metode *purposive random sampling*.

2. Prosedur Pengumpulan Data

Pada langkah pertama, kuesioner diberikan secara random kepada 20 orang wiraniaga yang terpilih untuk pengujian awal terhadap isi kuesioner. Para wiraniaga

diminta untuk mengidentifikasi pertanyaan-pertanyaan yang tidak jelas dan kemudian membuat komentar terhadap perubahan kuesioner. Sebanyak 18 orang wiraniaga mengembalikan kuesioner beserta saran-saran perubahannya.

Kuesioner yang sudah dimodifikasi kemudian dikirim kembali kepada 150 orang wiraniaga yang menjadi sampel penelitian. Ada 3 kuesioner dikeluarkan (tidak terpakai) karena tidak lengkap jawabannya, sehingga sampel final berjumlah 147 (98%) dari jumlah responden.

3. Pengukuran Variabel

a). Karakteristik Iklim Organisasi.

Pengukuran karakteristik iklim organisasi dalam penelitian ini menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh James et al. (1977) dengan sedikit penyesuaian/modifikasi, seperti terlihat pada Tabel 1. Instrumen ini terdiri dari beberapa pernyataan tipe Likert yang diukur dengan 7 poin skala penilaian yang berawal dari "sangat tidak setuju" kepada "sangat setuju".

b). Ketidakadilan

Pengukuran persepsi ketidakadilan menggunakan format dari Vecchio (1981) yang diukur dengan menggunakan 7 point skala bi-polar yang melihat tingkat pemberian imbalan, dari "sangat sedikit sekali" hingga "sangat banyak sekali"

b). Unsur-unsur Daya Tarik Imbalan

Daftar 12 unsur imbalan yang penting (Tabel 2) dikembangkan melalui wawancara dengan atasan wiraniaga (*sales supervisor*) dan beberapa wiraniaga. Daftar tersebut meliputi 6 unsur imbalan intrinsik dan 6 unsur imbalan ekstrinsik. Unsur-unsur tersebut diproses dengan analisis faktor yang kemudian dilanjutkan dengan proses rotasi faktor. Rotasi faktor bertujuan untuk menentukan unsur-unsur imbalan yang terpilih dalam penelitian ini. Hasil rotasi faktor terhadap 12 unsur imbalan menghasilkan 11 faktor yang terpilih, sedangkan 1 faktor dari unsur imbalan ekstrinsik (unsur nomor 2) tidak terpilih karena memiliki nilai faktor loading kurang dari 0,5 (Churchill, Ford, and Walker. 1979).

Tabel 2
Hasil Analisis Faktor
dari Unsur Imbalan Ekstrinsik dan Imbalan Intrinsik

Imbalaan	Faktor 1	Faktor 2
Ekstrinsik:		
1) Penghargaan yang tinggi dari atasan (<i>supervisor</i>)	0,73	0,18
2) Kebebasan yang luas untuk melaksanakan tugas	0,21	0,13
3) Jaminan pekerjaan yang tinggi	0,75	0,11
4) Penghargaan dari teman sejawat	0,74	0,23
5) Penghasilan yang tinggi	0,69	0,15
6) Pengertian dan hadiah yang spesial	0,72	0,29
Intrinsik :		
!) Perasaan pencapaian sesuatu yang berguna	0,23	0,71
2) Pengembangan dan pertumbuhan pribadi	0,28	0,59
3) Perasaan semangat dan keterlibatan yang menantang dalam pekerjaan	0,11	0,60
4) Rasa menjadi kreatif dan imajinatif dalam pekerjaannya	0,17	0,57
5) Rasa menjadi pembaharu dalam pekerjaannya	0,25	0,62
6) Perasaan bersahabat dengan perusahaan	0,18	0,73

Hasil dan Pembahasan

Hasil Regresi

Hasil regresi terhadap kepentingan/ketertarikan pada imbalan intrinsik dan ekstrinsik (sebagai variabel dependen) digambarkan dalam Tabel 3. Seperti ditunjukkan pada koefisien β , variabel kepemimpinan dan otonomi pekerjaan menunjukkan adanya hubungan terhadap ketertarikan pada imbalan ekstrinsik ($p < 0.01$), maka hal ini mendukung hipotesis H1 dan H2. Sejalan dengan hipotesis H3 dan H4, variabel tantangan dan variasi pekerjaan, dan identifikasi organisasi, memperlihatkan pengaruh yang signifikan pada kepentingan terhadap imbalan intrinsik.

Diantara karakteristik iklim organisasi, variabel tantangan pekerjaan dan variasinya menunjukkan pengaruh yang paling signifikan ($\beta = 0,43, p < 0,01$) terhadap kepentingan pada imbalan intrinsik maupun ekstrinsik. Hal ini memberikan saran bahwa tugas-tugas *sales* yang dirancang dengan basis tantangan dan variasi dapat memainkan peranan yang signifikan dalam mempengaruhi motivasi kerja wiraniaga. Sesudah variabel tantangan pekerjaan, variabel kepemimpinan memperlihatkan

pengaruh signifikan pada urutan berikutnya. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan daya tarik dari imbalan ekstrinsik.. Variabel identifikasi organisasi memperlihatkan pengaruh yang signifikan terhadap kepentingan pada imbalan intrinsik, tetapi pengaruhnya kecil terhadap imbalan ekstrinsik. Hal ini menunjukkan bahwa ketika wiraniaga merasa bahwa perusahaan menyediakan sarana untuk pengembangan tujuan pribadi, mereka dapat menilai imbalan intrinsik seperti itu, sebagai perasaan untuk tumbuh dan berkembang.

Variabel ketidakadilan dan imbalan ekstrinsik memperlihatkan hubungan negatif yang signifikan ($\beta = -0.45$, $p < 0.01$). Hal ini menunjukkan bahwa wiraniaga cenderung menempatkan kepentingan yang lebih rendah pada imbalan-imbalan yang menurutnya dialokasikan secara tidak adil oleh perusahaan.

Nilai adjusted R^2 memperlihatkan bahwa variabel karakteristik iklim organisasi dan persepsi ketidakadilan mempunyai varians/pengaruh yang lebih tinggi terhadap imbalan ekstrinsik ($R^2 = 0,42$) daripada terhadap imbalan intrinsik. ($R^2 = 0,22$).

Tabel 3
Hasil Regresi

Variabel independen	Variabel Dependen					
	Imbalan ekstrinsik			Imbalan intrinsik		
	B	T	Sign..level	β	t	Sign.level
Kepemimpinan	0,37	3,19	0,01	0,18	2,44	NS
Tantangan pekerjaan	0,43	3,72	0,01	0,51	4,12	0,01
Otonomi pekerjaan	0,26	2,21	0,01	0,20	2,04	NS
Identifikasi organisasi	0,12	1,05	NS	0,27	2,46	0,01
Ketidakadilan	-0,45	3,83	0,01	-0,18	1,81	NS
Adjusted $R^2 = 0,42$			Adjusted $R^2 = 0,22$			

NS: Not Significant

Pembahasan

Hasil dari penelitian ini mendukung pernyataan hipotesis baik sepenuhnya maupun sebagian dengan disertai data yang terkumpul. Kesimpulan utama yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah bahwa ada beberapa dimensi iklim organisasi mempengaruhi secara signifikan keinginan wiraniaga terhadap imbalan intrinsik dan ekstrinsik yang disenangi. Namun demikian, pengaruh dari karakteristik iklim

organisasi kelihatannya lebih signifikan pada keinginan terhadap imbalan ekstrinsik daripada imbalan intrinsik. Diantara karakteristik pekerjaan, variabel tantangan dan variasi pekerjaan memperlihatkan pengaruh yang paling besar baik pada imbalan intrinsik maupun ekstrinsik. Kepemimpinan konsiderat mempengaruhi daya tarik terhadap imbalan ekstrinsik sedangkan identifikasi organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan keinginan wiraniaga pada imbalan intrinsik. Ketidakadilan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap daya tarik dari imbalan ekstrinsik. Hal ini didukung dengan anggapan bahwa wiraniaga cenderung menempatkan kepentingan yang lebih rendah pada imbalan-imbalan yang mereka rasakan dialokasikan secara tidak adil.

Variabel kepemimpinan dan otonomi pekerjaan tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan imbalan intrinsik, maka hal ini tidak mendukung pernyataan hipotesis. Hasil ini bisa terjadi mungkin karena adanya situasi yang spesifik atau karena rendahnya varians dalam imbalan intrinsik pada situasi kerja saat itu. Oleh karena itu, penelitian serupa pada bidang industri lain mungkin dapat berguna untuk menjelaskan lebih lanjut hubungan-hubungan tersebut.

Kesimpulan

Karena temuan-temuan pada penelitian ini berdasarkan data silang, maka implikasi sebab-akibat tidak bisa digambarkan. Walaupun demikian, temuan-temuan yang signifikan secara statistik pada hipotesis dapat dipertimbangkan sebagai beberapa implikasi yang memungkinkan.

Pertama, karena kondisi dan dimensi iklim organisasi yang membawa pada ketidakadilan dapat dikontrol dari perspektif organisasi, maka hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai landasan untuk pemahaman tentang "bagaimana faktor-faktor tersebut mempengaruhi keinginan/ketertarikan wiraniaga pada macam-macam imbalan". Untuk itu, perusahaan sebaiknya mencoba menentukan "situasi organisasi yang seperti apa" yang dapat mempengaruhi daya tarik dari imbalan intrinsik maupun ekstrinsik. Selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk merancang pekerjaan. Selain itu perusahaan dapat menggunakan literatur-literatur yang membahas tentang strategi-strategi *job design* untuk membuat suatu iklim pekerjaan yang menantang, bervariasi dan otonomi.

Kedua, perusahaan dapat mencoba untuk menaksir imbalan-imbalan ekstrinsik mana yang dirasakan tidak adil dalam pengalokasiannya dan meneliti sebab ketidakadilan tersebut. Langkah selanjutnya yaitu menurunkan persepsi ketidakadilan tersebut dengan cara melakukan survei sikap pada wiraniaga perusahaan untuk mengetahui sebab-sebab dari ketidakadilan. Beberapa penyebab yang mungkin dapat terjadi, antara lain meliputi ketidakcukupan imbalan, ketidaksesuaian atau subyektivitas dalam pemberian imbalan, dan memberikan imbalan secara "sembunyi-sembunyi/rahasia" (Hackman and Oldham,1980). Oleh karena itu perusahaan sebaiknya mempunyai pedoman bahwa pekerja yang kinerjanya baik seharusnya memperoleh imbalan yang lebih baik dibandingkan dengan pekerja yang kinerjanya jelek.

Saran

Penelitian ini hanya mewakili populasi spesifik (wiraniaga asuransi jiwa) dan baru pada tingkat awal untuk memahami daya tarik imbalan yang dipengaruhi oleh dua variabel independen yaitu variabel iklim organisasi dan ketidakadilan. Sebagaimana diulas pada literatur-literatur tentang imbalan bahwa daya tarik imbalan sangatlah kompleks dan banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhinya, maka dalam menggunakan hasil penelitian ini sebagai landasan kebijakan haruslah berhati-hati karena banyak hal yang harus dicermati seperti : faktor-faktor iklim organisasi seperti apa yang paling efektif dan dapat meningkatkan daya tarik imbalan. Kemudian ketidakadilan seperti apa yang memiliki pengaruh cukup kuat terhadap daya tarik imbalan.

Demikian juga dengan melihat nilai R Square hanya sebesar 0,42 (untuk daya tarik imbalan ekstrinsik) dan 0,22 (untuk daya tarik imbalan intrinsik) yang berarti variabel yang diteliti tidak cukup besar pengaruhnya pada variabel dependen dikarenakan masih terdapat variabel independen di luar model yang pengaruhnya cukup besar terhadap variasi Y yaitu sebesar 58% (untuk daya tarik imbalan ekstrinsik) dan 78% (untuk daya tarik imbalan intrinsik). Untuk itu dalam rangka melengkapi hasil penelitian ini disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan seperti:

1. Meneliti faktor iklim organisasi yang sesuai dengan lingkungan dan budaya organisasi masing-masing.
2. Mencari penyebab dari setiap jenis ketidakadilan terhadap pemberian imbalan.
3. Meneliti variabel independen lain di luar variabel iklim organisasi dan ketidakadilan yang menjadi faktor penyebab daya tarik imbalan.
4. Mencari hubungan antara variabel independen yang terpilih terhadap daya tarik imbalan.

DAFTAR PUSTAKA

- Campbell, J.P., M.Dunnette, E.E. Lawlwer, III, and K.E. Weick, Jr.,1970, *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Churchill, G.A., N.M. Ford, and O.C. Walker, Jr.,1976, Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce, *Journal of Marketing Research*, 13 November, 323-332.
- Darmond, R. Y.,1974, Salesmen's Response to Financial Incentives: An Empirical Study, *Journal of Marketing Research*, 11 November, 418-426.
- Davis, Keith and John W. Newstrom. 1985.*Human Behaviour at Work : Organizational Behaviour*. Mc. Graw-Hill Inc., New York
- Gibson, James L, John M.Ivancevich dan James H.Donnelly, Jr.1991 *Organizations: Behaviour,Structure, Processes* .Homewood,III: Richard D.Irwin,
- Hackman, J.R. and G.R.Oldham, 1980, *Work Redesign*, Reading, MA : Addison-Wesley.
- House, R.L., 1971, A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 1, 485-500.
- James, L.R., A. Hartman, M.W. Stebbins, and A.P. Jones, 1977, Relationships between Psychological Climate and a VIE Model for Work Motivation, *Personnel Psychology*, 30, 229-254.
- Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yukl, *Organizational Behaviour and Personnel Psychology*,Penerjemah Muh.Shobaruddin .Jakarta: Rineka Cipta,1992.p.129
- Mowen, J.C., S.W. Brown, and D.W. Jackson, Jr., 1980-1981, Cognitive Biases in Sales Management Evaluations, *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 1, 83-89.
- Pfeffer, J., 1994. *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Robinowitz, S. and D.T. Hall, 1977, Organizational Research on Job Involvement, *Psychological Bulletin*, 84, 2, 265-288.
- Shapiro, B.P., 1977, Sales Program Management: *Formulation and Implementaion*, New York: McGraw-Hill Book Co.
- Sheppard, B.H., Lewicki, R., and Minton, J. 1992. *Organizational Justice*. Lexington, MA: Lexington Books.

- Stepphen P. Robbins, *Organizationa Behaviour : Concepts, Controversies, Apllications*, .NewJersey : Prentice Hall, Inc., 1989. p. 139
- Tyagi, P.K.1982. Perceived Organizational Climate and the Process of Salesperson Motivation, *Journal of Marketing Research*, 19 Mei, 240-254.
- Vecchio, R.P.,1981, An Individual-Differences Interpretation of the Conflicting Predictions Generated by Equity Theory, *Journal of Applied Psychology*, 66, 4, 470-481.
- Vroom, V.H., 1964, *Work and Motivation*, New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Wayne F. Cascio,1992. *Applied Psychology in Personnel Management*, 4th ed., Prentice Hall-International Edition.